

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**AS NOVAS TECNOLOGIAS INTRODUZIDAS NO SISTEMA BANCÁRIO
BRASILEIRO APÓS PLANO REAL**

GABRIELA OSVALDINA MONTEIRO

Florianópolis, novembro de 2008.

GABRIELA OSVALDINA MONTEIRO

**AS NOVAS TECNOLOGIAS INTRODUZIDAS NO SISTEMA BANCÁRIO
BRASILEIRO APÓS PLANO REAL**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências
Econômicas para obtenção de carga horária na
disciplina CNM 5420- Monografia

Área de pesquisa: Tecnologia

Orientador: Prof. Dr. João Rodolfo Pontes

Palavras-chave: Bancos Comerciais, Inovação
Tecnológica, Competitividade e Eficiência.

Florianópolis, novembro de 2008.

**AS NOVAS TECNOLOGIAS INTRODUZIDAS NO SISTEMA BANCÁRIO
BRASILEIRO APÓS PLANO REAL**

GABRIELA OSVALDINA MONTEIRO

A banca examinadora resolveu atribuir à nota **9,5** à acadêmica Gabriela Osvaldina Monteiro.

Banca Examinadora:

Professor João Randolfo Pontes
Presidente

Professor Marcos Alves Valente
Membro

Professora Vivian Garrido Moreira da Silva
Membro

RESUMO

No cenário dinâmico da globalização, as empresas necessitam de uma postura estratégica ativa e diferenciada, voltada para o aprimoramento de sua eficiência econômica. Neste contexto de globalização das economias, as empresas são pressionadas a induzirem inovações tecnológicas capazes de servir de mola propulsora para seu desenvolvimento em direção ao aumento de fortalecimento de sua vantagem competitiva. É diante desse contexto dinâmico de inovações e mudanças rápidas que o presente trabalho busca examinar os principais impactos decorrentes das novas tecnologias que foram introduzidas no sistema bancário brasileiro após o plano real. Para esse fim, adotou-se um procedimento metodológico voltado para compreender as principais mudanças ocorridas nos bancos brasileiros, através da pesquisa bibliográfica na leitura correspondente geral e consultas feitas em bancos de dados das principais instituições financeiras do sistema financeiro nacional (bancos comerciais), como também das instituições reguladoras deste sistema, como FEBRABAN e BCB. Os resultados encontrados no desenvolvimento deste trabalho é que a opção feita pelos bancos comerciais brasileiros em adotar tecnologias dirigidas para a eficiência permitiu ao Sistema Bancário Nacional, após o Plano Real, ter uma posição de liderança e confiança no mercado mundial.

ABSTRACT

In the dynamic scene of the globalization, the companies need an active and differentiated strategically position, come back toward the improvement of its economic efficiency. In the context of globalization of the economies, the companies are pressured to induce technological innovations capable to serve of propeller spring for its development in direction to the increase of reinforcement of its competitive advantage. It is ahead of this dynamic context of innovations and fast changes that the present work searches to examine the main impacts decurrently of the new technologies that had been introduced in the Brazilian banking system after the real plan. For this end, a methodological procedure directed was adopted to understand the main occurred changes in the Brazilian banks, through the bibliographical research in the general corresponding reading and consultations made in data bases of the main financial institutions of the national financial system (commercial banks), as well as of the regulating institutions of this system, as FEBRABAN and BCB. The results found in the development of this work are that the option made for the Brazilian commercial banks in adopting technologies directed for the efficiency allowed the National Banking System, after the Real Plan, to have a position of leadership and confidence in the world-wide market.

“Inicia-se um novo século. Este será, ainda mais do que o anterior, o século da Ciência, da Tecnologia e da Inovação. O Brasil precisa levar adiante a discussão sistemática, ampla e participativa dos desafios de construção de uma sociedade onde o conhecimento seja o propulsor de conquistas culturais, sociais e econômicas. Sem isto, estaria abrindo mão de instrumentos essenciais para planejar, avaliar e corrigir o rumo do nosso desenvolvimento científico e tecnológico”.

Ronaldo Mota Sardenberg

AGRADECIMENTOS

Agradeço as pessoas que sinceramente torceram por mim nesta fase tão importante da minha vida, como meus pais, Osvaldina e Tomaz, meu irmão Marcelo e meu namorado Renato, além de meus professores, como também àqueles que se fizeram importantes e me entusiasmaram no decorrer desta empreitada, oferecendo uma palavra de força ou um incentivo que me ajudou a transcender os obstáculos e a chegar a esta vitória.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivo Específico.....	12
1.3 METODOLOGIA.....	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
CAPÍTULO II.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 EFICIÊNCIA ECONÔMICA.....	15
2.2 INOVAÇÃO.....	17
2.3 INFORMAÇÃO NAS DECISÕES EMPRESARIAIS.....	19
2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	22
2.5 A GLOBALIZAÇÃO E A COMPETITIVIDADE.....	24
2.5.1 A globalização.....	24
2.5.2 A competitividade como elemento da inovação.....	26
CAPÍTULO III.....	33
3 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DO SISTEMA FINANCEIRO	
BRASILEIRO.....	33
3.1 INSTITUIÇÕES DO ATUAL SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	33
3.2 ATUAL CONFIGURAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	36
3.3 REGULAMENTAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO A PARTIR DOS ACORDOS DE BASILÉIA.....	38
3.4 O PLANO REAL E SUAS IMPLICAÇÕES NAS TRANSFORMAÇÕES DO SISTEMA BANCÁRIO	
BRASILEIRO.....	41
CAPÍTULO IV.....	51
4 A TECNOLOGIA NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO.....	51
4.1 A AUTOMAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO.....	51
4.2 A INTERNET COMO DIFUSORA DA MODERNIDADE NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO..	58
4.3 TRANSFORMAÇÕES DE ORDEM OPERACIONAL NOS BANCOS COMERCIAIS INDUZIDAS PELA	
INSERÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS INSERIDAS NO SETOR.....	61

4.4	EM BUSCA DA EFICIÊNCIA: PRINCIPAIS INOVAÇÕES PROMOVIDAS PELOS BANCOS COMERCIAIS NO BRASIL.....	63
4.5	TECNOLOGIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO...	66
CAPÍTULO V	70
5	CONCLUSÕES	70
	REFERÊNCIAS	72

LISTA DE QUADRO, TABELAS E FIGURAS

QUADRO 1- EVOLUÇÃO DA REDE DE AGÊNCIAS POR TIPO	54
TABELA 1- RECEITAS INFLACIONÁRIAS DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	43
TABELA 2- QUANTIDADE DE EMPRESAS EM FUNCIONAMENTO	45
TABELA 3- QUANTITATIVO DE BANCOS PELA ESTRUTURA DE CAPITAL	47
TABELA 4- INSTITUIÇÕES COM MAIORES REDES DE AGÊNCIAS NO PAÍS	49
TABELA 5- QUANTITATIVO DE DEPENDÊNCIAS POR TIPO.....	53
TABELA 6- IMPACTO DAS TECNOLOGIAS EM ALGUMAS VARIÁVEIS NO SISTEMA BANCÁRIO.....	67
FIGURA 1- ÍNDICE DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL	16
FIGURA 2- COMPOSIÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	37
FIGURA 3- REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRUTURAÇÃO DOS BANCOS DE VAREJO COM RELACÃO AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS	56

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

O ambiente dinâmico e diversificado dos negócios que integram o Sistema Financeiro Nacional foi afetado pelo aceleramento das inovações tecnológicas, as quais vêm modificando a forma de gerenciar as múltiplas atividades dos bancos comerciais, privados e públicos no Brasil. A competitividade acelerada trouxe mudanças importantes que levaram os bancos a substituírem métodos, procedimentos e tecnologias.

Os fundamentos centrais dessas mudanças decorrem da formulação de novas estratégias que induzem a busca da expansão dos negócios com um maior grau de eficiência econômica.

Embora esse quadro possa parecer correto e possa indicar uma convergência entre os diversos negócios nos setores dinâmicos e inovadores da economia, é preciso analisar em que condições as tecnologias têm levado as organizações bancárias a alcançarem patamares superiores de rentabilidade.

No tocante ao uso de novas tecnologias e quanto ao sistema de segurança das redes que fazem funcionar as operações diárias na economia, seja pelo uso do cartão magnético, sejam pelas demais atividades ainda feitas manualmente os bancos brasileiros são considerados na atualidade como os que detêm maior grau de segurança e de modernidade em suas atividades do que a maioria dos concorrentes estrangeiros.

Nesse ambiente competitivo é essencial que as organizações, aqui os bancos comerciais, tenham flexibilidade, dinamismo, agilidade e adaptabilidade, visto que neste cenário, de constantes mudanças, estes fatores passaram a ser o diferencial competitivo.

Assim, nas últimas décadas evidenciaram-se novas tecnologias que estão transformando produtos, processos, mercado e indústrias inteiras, revolucionando, o ambiente empresarial.

Desta forma, é possível dizer que o processo de globalização e a revolução tecnológica provocaram alterações de grande envergadura nas condições em que atuam as organizações empresariais.

Além disso, as novas tecnologias de informação e comunicação desenvolvidas estão modificando as estruturas da sociedade e exercem cada vez mais influência sobre os mais amplos aspectos sociais, transformando as relações de produção, considerando-se que a informação desempenha papel fundamental no processo de melhoria em qualquer organização.

Diante desse contexto de mudanças e de transformações em que estão inseridas as organizações nacionais e internacionais, observa-se que as tecnologias vêm provocando substanciais alterações na forma de gerenciar os negócios bancários, e, com isso, trazendo modificações na economia como um todo.

Face esse quadro, a presente pesquisa tem como objetivo analisar os impactos das novas tecnologias que foram introduzidas no sistema bancário brasileiro após plano real.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos decorrentes das novas tecnologias introduzidas no sistema bancário brasileiro após o Plano Real.

1.2.2 Objetivo Específico

- a) Levantar os principais fatores de forma a compreender o funcionamento do sistema bancário brasileiro
- b) Identificar os fundamentos econômicos e tecnológicos para subsidiar o entendimento das questões relevantes das mudanças ocorridas no sistema bancário brasileiro;
- c) Identificar as novas tecnologias que estão impactando os serviços e atividades bancárias.

1.3 Metodologia

Gil (1990) define metodologia como sendo a exposição dos procedimentos usados com a pretensão de responder a pergunta formulada no projeto de pesquisa. Nesse sentido a metodologia não é um fragmento da pesquisa, ela precisa ser incorporada a própria investigação para a compreensão das soluções apresentadas, ou seja, ela é fundamental para a organização das idéias de como os fatos podem ser observados e tratados. Para Porter (1999) é preciso fazer a pergunta certa ao se buscar uma explicação convincente para o fenômeno estudado.

O presente trabalho pode ser classificado como de natureza qualitativa já que não possuiu o intuito de quantificar os eventos estudados nem tampouco empregar instrumentos estatísticos para análise de dados. Nesse sentido, adotou-se os seguintes procedimentos operacionais: i) a escolha do objeto de estudo: as novas tecnologias; ii) o local do estudo: o sistema bancário brasileiro; iii) período em análise: 1994-2007; iv) o contexto: as novas tecnologias introduzidas no sistema bancário brasileiro após o plano real.

A coleta de informações iniciou-se com consultas de várias obras bibliográficas que compõem a teoria econômica dessas instituições, no intuito de construir um referencial teórico sobre o papel das tecnologias, da eficiência, da inovação, das novas tecnologias de informação, da globalização e competitividade.

Desta forma, a pesquisa limitou-se a utilizar o material livremente disponível, além das dissertações acadêmicas, estudos e trabalhos, também em sites como FEBRABAN, IPEA, BACEN, etc.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: O Capítulo I expõe a problemática do fenômeno em estudo, a dinâmica e as mudanças do contexto do Sistema Bancário Nacional, os objetivos almejados com a pesquisa, a metodologia e a própria estrutura do trabalho. O Capítulo II apresenta uma revisão da literatura visando traçar a evolução teórica do propósito deste estudo bem como construir uma base conceitual para seu desenvolvimento. O Capítulo III trata da estruturação do Sistema Financeiro Nacional e as transformações ocorridas neste setor com o advento o Plano Real. No Capítulo IV, estão

presentes as principais tecnologias emergentes que contribuíram para que os bancos comerciais brasileiros alcançassem maior eficiência e conseqüentemente maior competitividade. No Capítulo V, estão presentes, as conclusões e recomendações para o futuro aprimoramento deste estudo. Por fim, são registradas as referências bibliográficas que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa.

CAPÍTULO II

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Eficiência econômica

Sob o ponto de vista da análise microeconômica, uma produção é eficiente tecnologicamente quando não existem outras formas de se produzir mais com uma mesma quantidade de fatores (ou insumos) uma mesma quantidade de produto. (CARMO & TÁVORA, 2003).

Teoricamente, a eficiência econômica pode ser dividida em dois componentes: técnico e alocativo. A eficiência técnica é a capacidade da firma em obter o máximo de produto, dada a quantidade de fatores disponíveis. A eficiência alocativa é a capacidade de a firma utilizar os fatores de produção em uma proporção ótima, minimizando os custos de produção (CARMO & TÁVORA, 2003). Esses dois tipos de eficiências, geral, co-existem em geral nas instituições, sendo complementares umas a outra.

No contexto bancário, pode-se tratar como eficiente aquele que opera acima do custo mínimo possível, despendido por um banco plenamente eficiente, para produzir uma mesma cesta de produtos sob as mesmas condições.

Para Catelli (2001), eficiência é o processo pelo qual a organização maximiza seus fins com o uso mínimo de recursos, ou seja, respeito ao método, de se fazer as mesmas coisas, podendo ser representada pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos. Assim uma empresa eficiente é aquela que consegue com que o seu volume de produção seja feito com o menor dispêndio possível de recursos, podendo a medida de eficiência ser representada por meio deste indicador.

Para esse autor, a eficiência apresentada pela empresa relaciona-se com os recursos consumidos/ produtos gerados oportunidade em que se considera que tais recursos e produtos possuem um certo valor econômico, expressos na forma de custos e receitas. Portanto, os níveis de eficiência em determinada atividade impactam os resultados econômicos da empresa. O mesmo autor adiciona também que “além de serem impactados por todos esses fatores, os resultados econômicos da empresa expressam a sinergia existente entre os mesmos, assim como as limitações da empresa em busca de melhores níveis de eficiência na utilização

dos recursos naturais, humanos e financeiros produzindo benefícios não somente a empresa, mas também a sociedade em geral. Por serem escassos, tais recursos devem ser utilizados de forma eficiente e eficazes.

Segundo Lima (2002) eficiência bancária diz respeito de quanto o banco gasta com as despesas administrativas e de pessoal para cada real resultante de receitas de serviços e intermediação financeira. Logo, este índice pode representar uma maneira de medir a eficiência da instituição bancária. É importante distinguir que a redução de custo e melhoria de eficiência não são sinônimos, uma vez que a diminuição dos custos pode ser resultado da redução do quadro de pessoal, de fechamento de filiais, consolidação das agências etc. Não obstante, tais reduções ocorrerem, nem sempre são medidas relativas a melhoria da eficiência operacional. Uma melhoria de eficiência requer que os custos diminuam em uma proporção maior do que a entrada de recursos.

Quanto aos indicadores de eficiência, a literatura apresenta índices diversificados, de forma a mensurar a eficiência das organizações pelos aspectos onde se constata a viabilidade do negócio, a lucratividade, a liquidez, o grau de endividamento etc. Existe um indicador de eficiência bastante utilizado na análise de bancos, o qual relaciona as despesas operacionais da instituição com as receitas de intermediação financeira (ASSAF NETO, 2002), ou seja:

Figura 1- Índice de eficiência operacional

$$IE \text{ Operacional} = \frac{Despesas \text{ Operacionais}}{Receitas \text{ de Intermediação Financeira}}$$

Fonte: Porter, (1999)- Elaborado pela autora.

Quanto menor apresentar o índice, mais elevada será a produtividade, ou seja, o banco demonstra uma necessidade de uma menor estrutura operacional para manter suas atividades.

2.2 Inovação

Inovação significa novidade ou renovação. A palavra é derivada dos termos latim *novus* (novo) e *innovatio* (algo criado novo) e se refere a uma idéia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Hoje, a palavra inovação é mais usada no contexto de idéias e invenções, sendo que inovação é a invenção que chega ao mercado.

Para Schumpeter (198, p. 48) a inovação está na base do conceito de desenvolvimento econômico.

O autor classifica a inovação em cinco categorias, ou seja, inovações que alteram o estado de equilíbrio são: a introdução de um novo bem no mercado, a descoberta de um novo método de produção ou de comercialização de mercadorias; a conquista de novas fontes de matérias-primas, ou, por fim, a alteração da estrutura de mercado, como a quebra de um monopólio. A introdução de uma inovação no sistema econômico é chamada por Schumpeter de ato empreendedor, realizada pelo empresário empreendedor, visando a obtenção de um lucro.

- i. Introdução de um novo bem ou produto com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados ou uma nova qualidade de um bem;
- ii. Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseado numa descoberta cientificamente nova, e pode constituir uma mercadoria;
- iii. Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer este mercado quer tenha existido antes ou não;
- iv. Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que esta fonte já existia ou teve de ser criada;
- v. Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

A razão para que a economia saia de um estado de equilíbrio e entre em um processo de expansão é o surgimento de alguma inovação, ou como Schumpeter cita o surgimento das novas combinações dos fatores de produção, do ponto de vista econômico, que alterem consideravelmente as condições prévias de equilíbrio.

Inovação e tecnologia são diretamente proporcionais a competitividade, o que nos últimos anos, tem-se observado que o processo de globalização passou a ser uma expressão corrente na literatura e nos noticiários.

As empresas precisam se globalizar, pois a medida que a concorrência tornou-se global, a competitividade passou a ganhar uma maior relevância dentro das organizações. A concorrência em nível global, paralelamente ao surgimento da sociedade de informação promove a incorporação por parte da competitividade das evoluções tecnológicas, financeira e gerencial, valorizando-se a pesquisa, a inovação e a qualidade e tornando-se o diferencial na busca da excelência.

Para Chistopher Freeman (*apud* CASTELLS, 1999, p.42

Um paradigma econômico e tecnológico é um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas em uma nova gama de produtos e sistemas, mas também e, sobretudo na dinâmica da estrutura dos custos relativos de todos os possíveis insumos para a produção. Em cada novo paradigma um insumo específico ou conjunto de insumos pode ser descrito como “fator-chave” desse paradigma, caracterizado pela queda dos custos relativos e pela disponibilidade universal.

De acordo com Drucker (1980), o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para futura mudança de poder. Este observa que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física a sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro.

Drucker (1980), afirma:

que, na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso- trabalho, capital e terra- mas sim o único recurso significativo atualmente. O fato de o conhecimento ter se tornado um recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.

É necessário entender que inovação não é algo que ocorre apenas em países avançados, em indústrias de alta tecnologia. O processo inovativo acontece quando a empresa domina e implementa o *design* e a produção de bens e serviços que sejam novos para ela, independente do fato de serem novos ou não para os seus concorrentes. Logo, inovação tecnológica “é a implantação/comercialização de um produto com características e

desempenho aprimorados, de modo a fornecer ao consumidor serviços novos ou aprimoramentos” (DRUCKER, 1980).

A influência do fator tecnologia para o desenvolvimento e a competitividade empresarial é reconhecida como necessária. As análises econômicas têm demonstrado que a transferência de tecnologia é a principal força motriz do crescimento econômico nos países industrializados e, ao mesmo tempo, um importante fator de contribuição para a evolução social e cultural de qualquer país.

Cumprе salientar que uma vez conquistada a vantagem inovativa através de uma nova inovação, a empresa poderá ter condições de sustentá-las apenas via um processo implacável de melhorias contínuas, tendo em vista que, hoje, quase todas as vantagens estão sujeitas a imitações.

Neste sentido, é inevitável que os concorrentes acabem suplantando qualquer empresa que interrompa seu processo de melhoria e inovação. Porter (1999, p. 176) adverte que:

As vezes, as vantagens do pioneirismo, como relacionamento com os clientes, as economias de escala nas tecnologias existentes ou a lealdade dos canais de distribuição, são suficientes para permitir que uma empresa estagnada retenha sua posição protegida durante anos ou mesmo décadas. No entanto, mais cedo ou mais tarde, rivais mais dinâmicos descobrirão um modo de inovar em torno dessas vantagens ou de criar uma forma de competição melhor e mais barata. A inovação cessa, a empresa entra em estagnação, e á apenas uma questão de tempo até ser suplantada por algum concorrente.

Desta forma, é possível perceber que investimentos em inovação tecnológica para gerar uma vantagem competitiva devem ser mantidos, com o intuito de afastarem cada vez mais seus concorrentes, sendo que a única maneira de sustentar a vantagem competitiva consiste na sua aplicação e na evolução para formas mais sofisticadas.

Devem estar claro para os empresários que as tecnologias a serem desenvolvidas são aquelas que prestam uma maior contribuição para a estratégia genérica da empresa, quando comparadas a probabilidade de sucesso de seu desenvolvimento.

2.3 Informação nas decisões empresariais

Grandes partes das informações ganharam um adjetivo até então pouco vinculado ao cotidiano dos negócios, o estratégico. Desse ponto de vista, as empresas passaram a lidar com um grande conjunto de variáveis, mais ou menos relevantes, quando focadas pelo ponto de

vista unitário, mas dependendo sempre de seu grau de interação com as demais para que sua importância estratégica possa ser convenientemente determinada.

Um fator que chama a atenção dos estrategistas empresariais diz respeito a diversidade das fontes de informação para os negócios. Até pouco tempo atrás essas fontes eram facilmente identificáveis, porém, hoje estas sofreram um processo de expansão (e de dispersão) de tal ordem que o exercício de sua identificação tornou-se uma tarefa somente para especialistas.

Para Senge (1990), dentre várias informações aparentemente semelhantes, deve-se avaliar qual delas tem maior importância estratégica para a empresa, sendo interrogação constante no núcleo decisório das organizações. Outro interessante ponto a considerar na gestão estratégica das empresas é que as ciências humanas, até bem pouco tempo desprezadas nos referenciais de raciocínio das organizações, passaram a ter uma importância vital para a estratégia dos negócios.

A informação é estratégica para uma empresa quando ela, só, ou associada a um conjunto de fatores, representa risco ou oportunidade para a evolução do ciclo de vida da organização em dado momento.

A questão, por exemplo, da gestão do conhecimento, ainda para Senge (1990), tem como um dos principais objetivos fazer com que as empresas sejam tratadas como organizações que "aprendem" (learning organizations), através do gerenciamento dos processos de obtenção e utilização empresarial do conhecimento, onde as grandes empresas já possuem em suas estruturas organizacionais, um importante e novo cargo de função: a do gerente do conhecimento.

Ele pode ser visto como um técnico capaz de compreender como as tecnologias podem funcionar em termos de coleta, armazenamento, exploração e compartilhamento da informação e do conhecimento, devendo ser capaz também de tornar o ambiente corporativo propício a eventos e processos que facilitem a criação e a troca da informação e do conhecimento. E sem dúvida, uma das principais atribuições deste profissional será saber transformar em oportunidade o supersaturado sistema de informações facilitando a gestão e as decisões empresariais (SENGE, 1990).

Portanto o "excesso" de informação e suas relações com o processo de decisão empresarial abrangem não só as questões da economia da informação, mas também vem sendo tratado como um problema de gerenciamento da informação e do conhecimento. Para compreender o problema, não basta apenas o enfoque mais generalizante característico da economia, mas sim os aspectos relacionados a administração empresarial da informação e do

conhecimento, ao comportamento e ao perfil do profissional que analisa a informação e a transforma em conhecimento, aspectos enfim que na maioria das vezes se manifestam no nível microeconômico da empresa, mostrando-se também fundamentais.

Neste sentido, ao escolher tecnologias nas quais investirem, uma empresa deve basear suas decisões em um entendimento completo de cada tecnologia importante em sua cadeia de valores, e não em indicadores simples como a idade ou tempo da inovação.

A escolha de tecnologias a serem desenvolvidas não deve restringir-se aquelas poucas em que existem oportunidades para grandes rupturas, sendo que aperfeiçoamentos modestos em algumas das tecnologias na cadeia de valores, inclusive aquelas não relacionadas ao produto ou ao processo de produção, possam acrescentar um benefício maior a vantagem competitiva. (PORTER, 1999).

A abordagem neo-schumpeteriana (ALMEIDA, 2004) para os problemas de decisão, procura compatibilizar três aspectos:

- a impossibilidade prática de um conhecimento completo acerca de todas as possibilidades de decisão;
- o fato de que nosso conhecimento das conseqüências que estão associadas a cada possível ação é fragmentado; e
- o caráter imperfeito de qualquer tentativa de antecipação de certos eventos.

Adicionalmente, três outros aspectos da relação dos agentes com o sistema econômico que também condicionam suas decisões:

- a incerteza na tomada de decisão com desconhecimento do comportamento presente das variáveis relevantes e impossibilidade de antever, mesmo em termos probabilísticos, eventos que possam influenciar as decisões correntes;
- as limitações cognitivas e computacionais na solução de problemas complexos; e
- a magnitude dos custos econômicos de coleta e processamento de informações na tentativa de operar estratégias ótimas.

Segundo Porter (1999), em muitas empresas os programas de P&D são conduzidos mais por interesses científicos do que pela concorrência buscada. Para este autor;

A P&D feita por um líder no custo em relação ao desempenho do produto deve observar a manutenção de uma paridade com concorrentes, ao invés acrescentar novas particularidades dispendiosas; do contrário, as metas da P&D serão incoerentes com a estratégia da empresa. (PORTER, 1999, p. 164).

Assim, um exame sistemático de todas as tecnologias de uma empresa irá revelar as áreas onde se deverá reduzir o custo ou intensificar a diferenciação.

Neste sentido, o departamento de sistemas de informação talvez tenha mais impacto sobre a transformação tecnológica em algumas empresas, hoje, do que o departamento de P&D, por exemplo. Atualmente, se percebe a utilização de outras tecnologias importantes no setor de transportes, no manuseio de materiais, nas comunicações e na automação do escritório.

O advento da microeletrônica, uma subtecnologia que pode ser aplicada a muitas outras tecnologias, vem surtindo um efeito profundo em muitas indústrias, relevando possibilidades para novas combinações tecnológicas. Um dado importante para qualquer organização está na escolha entre ser um líder tecnológico ou um seguidor em uma tecnologia importante.

2.4 Tecnologia da informação

O advento das tecnologias ditas de informação, sobretudo a partir da década de 1990, mudou os paradigmas de funcionamento das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

A criação dos computadores eletrônicos digitais que surgiram logo após o fim da Segunda Guerra Mundial foi o ponto de partida para a atual marcha pela inovação tecnológica.

Após um período de uso destes computadores, focados nas áreas científicas e militares, as empresas perceberam que essa inovação tecnológica poderia ser muito útil. Entretanto, tinham constatado que os equipamentos, grandes e caros, eram muito limitados no tocante a capacidade de processar e armazenar informações, além de restrições a acessos.

Durante a maior parte do pós-guerra a política científica e tecnológica na Europa estava baseada no chamado modelo linear de inovação, sendo que conforme esse modelo, a troca tecnológica era obtida a partir de uma sequência de etapas, aonde o novo conhecimento, geralmente baseado na pesquisa científica, conduzia a processos de invenção seguidos de desenvolvimento de processo de engenharia que resultavam, conseqüentemente, em inovação ou na introdução comercial de novos produtos e processos no mercado (TERRA, 2003).

Para Tigre (2002, p.88) “a TI não constitui apenas uma nova indústria, mas o núcleo dinâmico de uma revolução tecnológica. Ao contrário de muitas tecnologias que são

específicas de processos particulares, as inovações derivativas de seu uso têm característica de permear, potencialmente, todo tecido produtivo”.

Castells (1999) inclui as tecnologias da informação, como um conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (*software e hardware*), telecomunicações, etc. Mais além, o autor insere em seu discurso sobre os domínios da tecnologia da informação a engenharia genética e seu crescente conjunto de desenvolvimento e aplicação.

No início da década de 80 surgiram os primeiros estudiosos preocupados com as maneiras de melhor utilizar a Tecnologia da Informação (TI), objetivando tornar as empresas mais competitivas.

Desta maneira, foi superada a visão linear de inovação, tendo em vista que as teorias desenvolvidas durante a década de 80 conceituavam a inovação como um conjunto de atividades relacionadas umas as outras e cujos resultados eram, freqüentemente incertos, envolvidos em considerável grau de risco. (TERRA, 2003).

Assim, desde dessa época, muitas teorias, modelos e técnicas foram desenvolvidas e estudadas para que a TI fosse usada em sintonia com as estratégias e operações das empresas.

Esta evoluiu de uma perspectiva tradicional de suporte administrativo para o papel estratégico dentro da organização. Neste sentido, a visão de TI, como arma estratégica competitiva, tem sido discutida e enfatizada, pois ela não só sustenta as operações de negócios existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais.

Outra abordagem da Tecnologia da Informação (TI) refere-se aos seus impactos sociais. A tecnologia é utilizada como um conjunto de conhecimentos técnicos, científicos e empíricos sistematizados, socialmente produzidos e aplicados nas atividades de produção material e nas atividades abstrata. Sua aplicação, portanto envolve todo espectro das atividades humanas, da economia à arte. Vincula-se, portanto, aos ofícios, às profissões, ao trabalho individual e coletivo, do mais simples ao mais complexo. Esta é uma primeira dimensão do conceito de tecnologia, ou seja, a tecnologia na sua forma mais abstrata.

É importante considerar que embora não se tenha dúvida quanto da necessidade de se investir em novas tecnologias, observa-se um grande questionamento sobre os reais ganhos advindo dos investimentos em TI.

Carvalho e Laurindo (2003) sobre esta controvérsia assinalam que um enfoque centrado unicamente na eficiência dessas aplicações não permite responder a essas questões. Desta maneira, é necessário:

Para avaliar os impactos da TI nas operações e nas estratégias das organizações, é necessário focar sua eficácia, ou seja, os resultados advindos dessas aplicações em relação aos objetivos, as metas e aos requisitos dessas organizações. A eficácia deve ser mantida ao longo do tempo e, para tanto, é fundamental o conceito de alinhamento estratégico entre TI e o negócio. (CARVALHO; LAURINDO, 2003, p. 180).

Assim fica clara a necessidade das instituições analisarem o custo-benefício da implantação de uma nova tecnologia.

2.5 A globalização e a competitividade

2.5.1 A globalização

Nos últimos anos, tem-se observado que o processo de globalização passou a ser uma expressão corrente na literatura e nos noticiários, todavia a identificação precisa do fenômeno é algo que, continuamente é objeto de discussão entre estudiosos do assunto, tendo em vista a variedade de significados que lhe tem sido atribuído, em grande parte por ser um processo que tenha impactado diversas áreas da sociedade.

É possível definir globalização como:

Atual estágio alcançado e as formas que tomam o que é conhecido como produção internacional, a saber, as atividades agregadoras de valor possuídas ou controladas e organizadas por uma firma por sobre as fronteiras nacionais (KINGESKI *apud* CONHECIMENTO INTERATIVO, 2005, p. 57).

O termo globalização foi utilizado inicialmente na *Business Management Schools*, com o objetivo de demonstrar aos grandes grupos empresariais as vantagens que poderiam ser obtidas em um mundo cada vez mais liberalizado e desregulamentado, num cenário de vertiginoso avanço das comunicações, fruto das inovações tecnológicas que surgiam.

O termo globalização foi amplamente divulgado por consultores americanos ligados a estas instituições, dentre eles Porter (1989) e Ohmae (1993), sendo, posteriormente, adotado pelo discurso neoliberal (CHESNAIS, 1996).

A *Organization for Economic Co-operation and Development* (OCDE), conceitua globalização como:

[...] atual estágio alcançado e as formas que tomam o que é atualmente conhecido como produção internacional, a saber, a atividade agregadora de valor possuída ou controlada e organizada por uma firma (ou grupo de firmas) por sobre as (ou a sua) fronteiras nacionais. Grandes firmas multinacionais operando dentro de estruturas de oferta concentrada e capaz de levar a grande vantagem da globalização financeira são o centro desse processo. (OCDE, 1992, p. 210).

Hoje, se tem percebido que as novas formas de gestão têm optado por estruturas organizacionais mais enxutas, com o poder de tomada de decisão mais descentralizado, o que confere a tecnologia da informação um caráter essencial para o funcionamento eficiente e eficaz das empresas. Neste contexto, Chesnais (1996, p. 33) ainda enfatiza que:

Os grupos industriais tendem a se organizar como empresas-rede. As novas formas de gerenciamento e controle, valendo-se de complexas modalidades de terceirização, visam a ajudar os grandes grupos a reconciliar a centralização do capital e a descentralização das operações, explorando das possibilidades proporcionadas pela informática e pela automação.

Porém, este mesmo autor adverte que:

O movimento da mundialização é excludente. Com exceção de uns poucos novos países industrializados, que haviam ultrapassado, antes de 1980, um patamar de desenvolvimento industrial que lhes permite introduzir mudanças na produtividade do trabalho e se manterem competitivos, está em curso um nítido movimento tendente a marginalização dos países em desenvolvimento.

Ressalta-se que um determinado segmento industrial é considerado global à medida que há conexões entre países. Deste modo, observa-se que a estratégia global não deve ser equiparada a um único elemento, como por exemplo, produtos padronizados.

Cumprir dizer que a importância da caracterização do tipo de concorrência predominante nas empresas que estão se internacionalizando, e o nível de liberalização mundial não reside somente no sentido de verificar os reais interesses implícitos no movimento de internacionalização, mas também deve propiciar a análise de impactos gerados pela concorrência nas atividades produtivas da região.

Neste contexto, Porter (1993) propôs um conjunto de condições que definiram a competitividade de uma nação ou região, de modo que estas condições poderiam hierarquizar as condições competitivas, sempre tendo como cenário a maior ou menor possibilidade do país atuar nas mais modernas condições de produção.

Assim, segundo Porter (1993), as nações para alcançarem a vantagem competitiva deverão possuir quatro características determinantes:

1. Recursos humanos avançados e especializados, além de infra-estrutura técnica;
2. Uma base local sofisticada de clientes, cuja necessidade antecipa a procura externa;
3. Fornecedores locais que possam contribuir para o processo de inovação;
4. Presença de concorrentes locais capazes e fortemente competitivos.

Neste cenário, é possível afirmar que existem muitas diferenças entre a competitividade internacional e a nacional, sendo que estas diferenças é que fundamentam as estratégias para globalização. Porter ainda destaca que:

[...] um dos maiores desafios para as empresas, hoje, é transformar um série de negócios, em vários países, em um negócio mundial que possua uma estratégia global e integrada. Muitas forças estão levando empresas em todo o mundo a globalização, no sentido de expandir sua participação em mercados estrangeiros (PORTER, 1993, p. 83).

2.5.2 A competitividade como elemento da inovação

A transformação da sociedade pós-industrial para a informação vem sendo acompanhada pela evolução do conceito de competitividade.

Uma das definições de competitividade emergiu na década de 80, mais especificamente no ano de 1982, elaborada pela Comissão da Presidência dos Estados Unidos, (Coutinho e Ferraz, 1994, p. 17);

Competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetem satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental a expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais.

Assim, a competitividade passou a ser entendida como parte de um sistema formado por organizações e mercados, no âmbito nacional e internacional, de modo que a competitividade é influenciada por vários fatores externos a organização.

Essa concepção de competitividade sistêmica é decorrente da adoção da teoria dos sistemas no âmbito organizacional, por meio da qual todas as funções organizacionais são entendidas como interligadas, tanto no ambiente interno quanto no externo.

Conseqüentemente, a noção de competitividade sistêmica expressa que o desempenho organizacional depende e resulta de fatores situados fora do âmbito das organizações e da estrutura industrial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, as infra-estruturas, o sistema político institucional e as características socioeconômicas dos mercados nacionais.

Sabendo-se que todos estes variam conforme o contexto nacional e devem ser explicitamente considerados nas ações, públicas ou privados, de indução da competitividade.

Esta abordagem da competitividade sistêmica relacionada ao contexto organizacional prevaleceu durante toda a década de 80. Já nos anos 90, o complexo contexto da globalização acarretou inovações na competitividade, a qual deixou de pertencer somente ao campo organizacional, se estendendo ao Estado. A lógica econômica global tratou de eliminar todas as barreiras de proteção das economias internas impostas pelos países, integrando as economias mundiais. Como conseqüências dessa integração surgem as mudanças nas estruturas estatais, e o Estado perde o controle sobre o fluxo da economia.

De acordo com Coutinho e Ferraz (1994, p. 9), as modificações nos mecanismos e instrumentos de política industrial desde o início da década de 90, possibilitaram o surgimento de um ambiente estranho a maior parte das organizações, ambiente este no qual as forças da competitividade se manifestam intensamente.

No Brasil, procurou-se conhecer este ambiente estranho com a realização de um estudo da competitividade por parte do Governo, deu origem ao seguinte conceito, segundo descrevem Coutinho e Ferraz (1994, p. 17) “... a competitividade deve ser compreendida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Como se observa, a conceituação sobre competitividade está diretamente vinculada a realidade vivida pelas organizações e pelos Estados-nações em um determinado momento histórico. A medida que a concorrência tornou-se global, a competitividade passou a ganhar uma maior relevância dentro das organizações e dos Estados, incorporando novos fatores e aspectos.

Neste sentido, as organizações mais competitivas no âmbito global são aquelas que possuem maior índice competitivo dentro de seus próprios países. Desse modo, adotar referências internacionais de competitividade no mercado interno brasileiro permitiu capacitar as organizações nacionais para atuar, com diferenciais, no mercado externo. Uma vez que as empresas nacionais se tornam competitivas, o próprio país também se torna competitivo, assegurando possibilidades de crescimento econômico para a nação.

Analizando a evolução histórica da competitividade e sua valorização nas organizações e nos Estados-nações, Coutinho e Ferraz (1994, p.16) sustentam que as visões econômicas tradicionais as quais definiam a competitividade como uma questão de preços, custo (especialmente salários) e taxas de câmbio estão superadas. Tal concepção conduziu, no passado, a políticas centradas na desvalorização cambial, no controle de custos unitários de mão-de-obra e na produtividade das organizações em cada país.

Grande parte dos especialistas analisa a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado as características apresentadas por uma firma ou um produto. Essas características, por sua vez, se relacionam ao desempenho no mercado ou a eficiência técnica dos processos produtivos adotados pela organização.

Para os autores que enfocam o desempenho, a competitividade se expressa na participação no mercado, alcançada por uma organização ou por um conjunto delas, principalmente no que se refere ao montante de suas exportações no total do comércio internacional da mercadoria em questão.

Para os autores que associam à competitividade a eficiência, seus indicadores devem ser buscados em coeficientes técnicos (de insumo- produtos ou outros) ou na produtividade dos fatores, comparados as melhores práticas verificadas na indústria (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 17-18).

De forma dinâmica, tanto o desempenho quanto a eficiência resultam de capacitações acumuladas e estratégias adotadas pelas organizações, em virtude de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas. Sendo assim, o sucesso competitivo passa a depender diretamente da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das organizações, esforçando-se por obter peculiaridades que o distinguem favoravelmente dos demais. É necessário que as organizações se empenhem também em corrigir o rumo da estratégia competitiva (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 18).

Ainda em relação a evolução do conceito de competitividade, Porter (1989) destaca que depois de várias décadas de prosperidade e expansão vigorosa, muitas organizações perderam de vista a vantagem competitiva em sua busca por crescimento e diversificação.

Entretanto, a vantagem competitiva situa-se no centro do desempenho de uma organização em mercados competitivos, portanto, atualmente, a importância da vantagem competitiva dificilmente poderia ser maior.

Organizações situadas em todo o mundo enfrentam um crescimento mais lento, assim como concorrentes internos e externos que pressionam por todos os lados. Nesse sentido, criar e sustentar uma vantagem competitiva forma o paradigma para a sobrevivência da empresa.

A importância da competitividade para o crescimento das organizações é fator que deve ser destacado.

De acordo com Coutinho e Ferraz (1994, p. 44), é importante ressaltar que as políticas de competitividade são complexas, uma vez que combinam descentralização, cooperação e mobilização das instâncias administrativas e agências diversas. Não são possíveis de serem realizadas sem uma alta capacidade de coordenação e demandam que as políticas industriais tecnológicas, de comércio exterior e de regulação de concorrência estejam acordadas entre si.

A capacidade competitiva se institui no contexto de um ambiente competitivo, basicamente caracterizado pelas regras de livre mercado. A compreensão desse fenômeno e suas interações são fundamentais para orientar as organizações ameaçadas de perderem a capacidade de sobrevivência em decorrência da queda dos mecanismos protetores (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

As políticas da competitividade estão pautadas no pressuposto da necessidade de crescimento e de sustentabilidade das organizações, ou seja, a promoção da competitividade constitui-se como ferramenta essencial para assegurar o crescimento e a estabilidade da organização.

O que realmente leva uma empresa, uma cidade ou nação a tornar-se competitiva é a conquista de um diferencial, pelo qual ela se faz reconhecer, ganhando credibilidade e, principalmente rentabilidade. Alguns apostam que a estratégia é a alavanca do sucesso, todavia é importante lembrar que o primeiro passo é o reconhecimento ou mesmo a criação de uma vantagem competitiva.

A vantagem competitiva não pode ser reconhecida ou compreendida observando-se uma organização como um todo. A vantagem competitiva é oriunda de inúmeras atividades desenvolvidas no interior de uma empresa, seja no âmbito dos projetos, na produção, no marketing, na logística e até mesmo no suporte ou assistência oferecida aos produtos comercializados, tendo em vista que cada uma destas atividades pode influir nos custos, sendo passível da criação de uma base para a diferenciação.

Neste contexto Porter (1989, p. 31) admite que a “diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto para um produto superior”.

Desta maneira, fica claro que o primeiro passo para se identificar a oportunidade de se criar uma vantagem competitiva é a análise de cada atividade desenvolvida, ou seja, descobrir uma forma mais barata ou mais arrojada do que a concorrência.

Outro ponto é a ampliação ou estreitamento dos mercados geográficos, sendo que com a globalização muitos mercados tendem a crescer ao mesmo tempo em que outros são substituídos ou até eliminados de acordo com as necessidades e expectativas dos consumidores.

Porter (1989) aponta como fontes da vantagem competitiva global:

- Vantagem comparativa: refere-se as vantagens obtidas através do fator custo e do fator qualidade, empregados na fabricação de um produto;
- Economia de escala na produção: esta deve ultrapassar os limites das mercadorias nacionais;
- Experiência global: devido a tecnologias, é uma fonte de vantagem competitiva a possibilidade de vender variedades de produtos similares em muitos mercados;
- Economia logística de escala: a existência de um sistema de logística internacional que envolva custos fixos que podem ser divididos através de um atendimento a vários mercados nacionais;
- Economia de escala e marketing: a escolha de estratégias de marketing que podem ser executadas em âmbito internacional;
- Economia de escala em compras: quando existe poder de negociação eficiente, no que tange aos fornecedores, isto é, o custo mais baixo na compra de grandes lotes;
- Diferenciação do produto: principalmente com a utilização de inovações tecnológicas;
- Tecnologia patenteada do produto: habilidade em aplicar tecnologia patenteada em diversos mercados nacionais;
- Mobilidade de produção: compartilhamento de tecnologia patenteada surge quando a fabricação de um produto ou serviço é móvel.

Para Porter (1989), uma vantagem competitiva pode nascer em qualquer atividade na cadeia de valores, desde o desenvolvimento do produto até a assistência após-venda.

Destaca-se que as atividades de valores relacionam entre si, no interior de uma organização por meio de elos dentro da cadeia de valores. Para Porter (1989, p. 44) “estes elos

são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra.”

Observa-se que, freqüentemente a vantagem competitiva advém destes elos entre as atividades, da mesma forma que provem das próprias atividades individuais. Porter (1989, p. 45) acrescenta que estes “elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação. Eles freqüentemente refletem *tradeoffs* entre atividades para obter o mesmo resultado global”.

Assim, os elos também podem refletir a necessidade de coordenar as atividades entre si. Dentro desta abordagem Porter (1989, p. 45) destaca que:

A habilidade para coordenar elos freqüentemente reduz o custo ou aumenta a diferenciação. Uma coordenação melhor, por exemplo, pode reduzir a necessidade de estoque em nível de toda a empresa. Os elos implicam que o custo, ou a diferenciação de uma empresa, não constituem meramente o resultado de esforços para reduzir o custo ou aperfeiçoar o desempenho em cada atividade de valor individualmente. Grande parte da recente mudança na filosofia em direção a fabricação e em direção a qualidade- fortemente influenciada pela prática japonesa- é um reconhecimento da importância dos elos.

Portanto, observou-se que as atividades desenvolvidas em uma empresa se relacionam entre si formando cadeias de valor, onde esta ligação é realizada por meio de elos que dependendo da habilidade como são coordenados pode levar a vantagem competitiva, já que pode determinar à redução dos custos e/ou a ampliação de uma diferenciação na produção.

Algumas inovações geram vantagem competitiva a partir da percepção de uma nova oportunidade de mercado ou através do atendimento a um segmento do mercado negligenciado por outras empresas.

O surgimento desta vantagem competitiva nasce quando são empregados novos métodos ou uma nova tecnologia inovando bens e instalações existentes, ou seja, quando se identificam novas maneiras de configurar e administrar todo sistema de valores.

Neste contexto, é importante destacar que para manter uma vantagem competitiva é necessário o constante aprimoramento dos profissionais e também da estrutura técnica que a promove, não restando dúvida que o panorama mundial está marcado por um novo dinamismo econômico, baseado na ampliação da demanda por produtos e processos diferenciados, viabilizados pelo desenvolvimento intensivo e acelerado de novas tecnologias e novas formas de organização.

Essa nova dinâmica realça a importância de se conquistar a vantagem competitiva, ou seja, o elemento-chave para o crescimento da competitividade nas organizações, fazendo necessária a utilização de novos processos que motivem as empresas (públicas e privadas) a operarem com baixo custo e alta qualidade. O desenvolvimento de novos produtos e usos possibilitam a disputa e a conquista de novos mercados, acentuando o lugar cada vez mais importante que ocupa a capacitação para inovação industrial na obtenção da vantagem competitiva.

CAPÍTULO III

3 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DO SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO

3.1 Instituições do atual sistema financeiro nacional

As instituições financeiras são classificadas como Monetárias e não-Monetárias. A classe de instituição financeira é definida a partir do mercado em que atuam, e as operações que estão aptas a exercer, dos regulamentos aplicados sobre sua atividade, e dos riscos incidentes.

No caso do Brasil as Instituições financeiras Monetárias possuem a capacidade de multiplicar a moeda, pois capta depósitos a vista. Fazem parte desse complexo as seguintes organizações:

- Bancos Comerciais (BC): atuam na intermediação entre poupadores e tomadores de crédito nas operações de curtos e médios prazos. Os bancos comerciais praticam basicamente a captação de depósitos a vista, possibilitando o desconto de títulos, operações de abertura de crédito em conta corrente, e efetuar a prestação de serviços. Além destas aptidões, podem também captar depósitos a prazo fixo, obter recursos junto as instituições oficiais para repasse aos clientes, obter recursos externos para repasse, e realizar operações especiais de crédito rural, cambial e comércio internacional. Carvalho (2000, p.277) afirma que os bancos comerciais aplicam seus recursos no financiamento das necessidades de capital de giro das empresas comerciais e industriais.
- Caixas Econômicas (CE): atuam basicamente em programas dirigidos as pessoas físicas, como aplicados no âmbito social, concedendo empréstimos para projetos nas áreas de habitação, assistência social, saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esporte, tendo como representante a Caixa Econômica Federal. São ainda, instituições semelhantes aos bancos comerciais por estar apto a captar depósitos a vista, realizar operações de crédito e efetuar a prestação de serviços.
- Bancos Cooperativos (BCo): através da Resolução 2.193, de 31/08/95, o Banco Central possibilitou que as cooperativas de crédito singulares e centrais de cooperativas abrissem seus próprios bancos comerciais, através da constituição de uma sociedade anônima

fechada, podendo oferecer os produtos e serviços que estes já o fazem. A restrição imposta pelo Banco Central é que os bancos cooperativos não podem realizar operações de Swap para terceiros e não podem participar no capital social de instituições financeiras que estão sob gestão do BACEN.

- **Cooperativas de Crédito (CC):** são semelhantes aos bancos comerciais, porém exercem a atividade econômica sem objetivo de lucro. Essas instituições captam depósitos a vista, sem emissão de certificados, numa comunidade restrita, como os funcionários de uma determinada empresa, de pequenos empresários, microempreendedores, profissionais liberais de um mesmo ramo de atuação, etc. A partir da definição do grupo, estes serão membros da cooperativa, onde o objetivo é propiciar um atendimento adequado, de forma mais segura, e atender somente as demandas da própria comunidade.

As Instituições Financeiras não- Monetárias intermediam a moeda a partir da captação de recursos através da emissão de títulos possibilitando a concessão de crédito. São consideradas não-Monetárias as seguintes organizações:

- **Bancos de Desenvolvimento (BD):** atuam nas operações de médio e longo prazo aos setores primários, secundários e terciários.
- **Bancos de Investimento (BI):** realizam operações de médio e longo prazos para suprir as necessidades de capital de giro das empresas. Captam recursos através da emissão de CDB e RDB e adquirir ações, obrigações ou quaisquer outros títulos e valores mobiliários para investimento ou revenda no mercado de capitais.
- **Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento (Financeiras):** essas instituições captam recursos através da colocação de papel próprio, letra de câmbio, possibilitando a concessão de financiamento de bens de consumo duráveis para consumidores, o crédito direto ao consumidor, e para ofertar o crédito para capital de giro das as empresas.
- **Sociedades de Crédito ao Microempreendedor (SCM):** é uma instituição de facilitado acesso a população que possui impedimentos de acessar o sistema bancário tradicional. É constituída na forma de Companhia fechada, conforme a lei 6.404, de 15/12/76. Essas sociedades podem conceder empréstimos e prestar garantias a pessoas físicas para investimentos de pequeno porte, com a finalidade de natureza profissional, comercial ou industrial, e para microempresas.
- **Companhias Hipotecárias (CH):** o BACEN autorizou o funcionamento dessas companhias através da resolução 2.122, de 30/11/94. As companhias hipotecárias podem captar recursos através da emissão de letras e cédulas hipotecárias, debêntures e outras formas

de captação devidamente autorizada pelo banco central, e podem obter empréstimos e financiamentos no país e no exterior. O objetivo básico das CH é conceder financiamentos para a produção, reforma ou comercialização de imóveis e lotes urbanos.

- **Sociedades de Crédito Imobiliário (SCI):** sob a forma de sociedade anônima, essas sociedades realizam operações de financiamento imobiliário, e podem captar recursos através de letras hipotecárias ou imobiliárias, depósitos de poupança, depósitos interfinanceiros, repasses e outras formas de captação de recursos autorizadas pelo BACEN.

- **Associações de Poupança e Empréstimo (APE):** A APE é semelhante as sociedades de crédito imobiliário, porém atuam sob a forma de sociedades civis e são de propriedade dos seus associados. Atuam nas operações de financiamentos imobiliários, e captam recursos basicamente pela caderneta de poupança.

As instituições Auxiliares do Mercado Financeiro que se limitam na operacionalização da transferência de recursos entre tomadores e poupadores, as quais são:

- **Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários (SCVM):** são instituições que fazem a intermediação com as bolsas de valores e de mercadorias para promover ou facilitar os negócios com títulos. Sua atribuição consiste na compra e venda de papéis, sob a ordem de clientes e fecham negócios em nome dos próprios clientes.

- **Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários (SDTVM):** as distribuidoras atuam na intermediação da compra e venda de títulos, porém não têm acesso ao mercado organizado da bolsa, as bolsas de valores por isso se restringem ao mercado de balcão e a associações com corretoras.

- **Sociedades de Arrendamento Mercantil (Leasing):** essas sociedades estão regulamentadas pela lei 6.099, de 09/74, e atuam no arrendamento mercantil, onde a operação é similar a uma locação de um bem onde o cliente, ao final do contrato, possui a opção de renovar ou devolver a empresa. A captação de recursos dessas instituições se dá através da emissão de debêntures.

- **Agências de Fomento ou Desenvolvimento (AF):** foram criadas pela resolução 2.828, de 30/03/2001, e devem ser constituídas sob a forma de sociedade anônima de capital fechado. A principal atribuição das AF é a concessão de financiamento de capital fixo e de giro associados a projetos da unidade de federação onde tenham sede.

- **Investidores Institucionais (II):** são investidores que atuam em fundos mútuos de investimento, entidades abertas e fechadas de previdência complementar, e seguradoras.

Esses investidores gerenciam recursos de terceiros e prestam garantia as suas obrigações contratuais com terceiros.

- Bancos Múltiplos (BM): de acordo com a decisão do CMN, os bancos múltiplos surgiram através da resolução 1.524/88, a fim de permitir que as instituições do mesmo grupo se constituam em uma única instituição financeira. Desta forma os bancos múltiplos podem operar com carteira comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de leasing, de aceite, e de desenvolvimento.

A soma das instituições que compõem o sistema financeiro viabiliza a transferência de recursos entre os agentes superavitários e agentes deficitários. Esse fluxo de recursos denomina-se de relações financeiras.

3.2 Atual configuração do sistema financeiro nacional

Desde o início do século passado até os primeiros anos da década de 1960, os bancos brasileiros operavam basicamente em atividades comerciais de curto prazo. O número e a importância econômica das instituições financeiras eram estabelecidos pelo seu nível de atividade econômica.

A partir dos anos 50, segundo Fortuna (2002), inicia-se uma fase intermediária do setor no Brasil, caracterizada pela expansão econômica e propagação da atividade bancária. Porém, observou-se a falta de capacidade de administração para tal segmento. Como consequência, foi criada já em 1945 a Superintendência da Moeda e Crédito (SUMOC), por meio do Decreto-Lei nº 7.293, com o objetivo de exercer o controle do mercado monetário. Outro fato relacionado ao mesmo decreto foi o da criação do depósito compulsório como “instrumento de controle do volume e dos meios de pagamento”.

Neste mesmo período ocorreu o saneamento do setor, com fusões, incorporações e encerramento de atividades de alguns bancos, o sistema bancário brasileiro passou a operar sobre as bases jurídico-legais do programa governamental conhecido como PAEG – Plano de Ação Econômica do Governo. Os bancos estavam situados agora num novo contexto de ordem legal, orientados pelas Leis, da Reforma Bancária (Lei nº 4.595, de 31.12.64) e da Reforma do Mercado de Capitais (Lei nº 4.728, de 14.07.65). Sua Estrutura pode ser visualizada na Figura 1 a seguir:

Figura 2- Composição do Sistema Financeiro Nacional

Órgãos Normativos	Entidades Supervisoras		Operadores		
Conselho Monetário Nacional- CMN	Banco Central do Brasil- BACEN	Instituições financeiras captadoras de Bolsas de mercadorias e futuros	Demais Instituições Bancos de Câmbio Bolsas de valores	Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros	
Conselho Nacional de Seguros Privados- CNSP	Superintendência de Seguros Privados- SUSEP	IRB-Brasil Resseguros	Sociedades seguradoras	Sociedades de capitalização	Entidades abertas de previdência complementar
Conselho de Gestão da Previdência Complementar- CGPC	Secretaria de Previdência Complementar- SPC	Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão)			

Fonte: Banco Central do Brasil, (2008)- Elaborado pela autora.

Em 1964, o governo permitiu que o Brasil tivesse um sistema financeiro segmentado e com o papel preponderante para o Banco Central, que regulamenta e supervisiona o setor bancário e executando também as políticas monetárias e cambiais.

Tais reformas são a base da estrutura atual do sistema financeiro, que criou o Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (BACEN), como também regulamentou as outras instituições.

Contextualizando as citações de Fortuna (2000), argumenta que o fruto dessas regulamentações promoveu o rearranjo no sistema financeiro brasileiro, conforme segue a nova estrutura:

- Autoridades Monetárias: responsáveis pela parte normativa do sistema, composto pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), Banco Central do Brasil (BACEN) e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM); e as instituições especiais como o Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

- Sistema Monetário: composto pelos bancos comerciais (públicos e privados), bancos múltiplos e pelas caixas econômicas (federal e estadual). São chamados de intermediários financeiros e possuem a característica de emitirem moeda escritural;

- Sistema não-monetário: caracteriza-se pela não-emissão de moeda. É representado pelas seguintes instituições: Sistema de Poupança e Crédito, Banco Nacional de Desenvolvimento

Econômico e Social (BNDES), Bancos Estaduais de Desenvolvimento, Bancos de Investimento, Sociedade de Crédito e Investimento, Sociedade de Arrendamento Mercantil, Bolsa de Valores, Bolsa de Mercadorias e Futuros, Corretoras de Valores e as Distribuidoras de Valores.

Com referência ao sistema monetário, destaca-se a publicação da Resolução nº 1.524/38, de 22.09.88, a qual facultou aos. Na prática, são mantidas as funções dessas instituições em separado, essa opção para os bancos comerciais tem como vantagem a redução de custo em razão do sistema de caixa único e de apresentar apenas um balanço.

3.3 Regulamentação do setor bancário a partir dos acordos de Basiléia

Em julho de 1988 os bancos centrais dos países que compõem as 10 maiores economias mundiais, assinaram um acordo em Basiléia, na Suíça, a fim de enquadrar as instituições financeiras em parâmetros que proporcionassem liquidez, garantindo a solvência internacional.

No Brasil, o Conselho Monetário Nacional decidiu enquadrar todos os bancos brasileiros nos princípios de composição de capital do Acordo de Basiléia, através da Resolução 2.543, de 26/08/98 e regulamentou junto as instituições financeiras, o limite mínimo de capital realizado e do patrimônio líquido, ancorado neste mesmo acordo.

Atualmente, as regras de Basiléia exigem que a instituição financeira retenha o mínimo de 11% do patrimônio líquido sobre o total do ativo ponderado pelo seu percentual predeterminado de risco, conforme Circular 2.784, de 27/11/97, referente a resolução 2.399, de 25/06/97.

O primeiro Acordo de Basiléia, abordou diversos princípios para prevenir o risco bancário. Os 25 princípios debatidos estavam apoiados em assuntos derivados de temas principais como: o estabelecimento de um sistema de supervisão bancária eficiente proporcionando independência operacional e recursos enquadrados para cada agente envolvido na supervisão; autoridades de licenciamento e a devida estrutura desses supervisores bancários; avaliação dos supervisores bancários do gerenciamento de riscos e exigência de adequação de capital com proporcionalidade dos ativos da instituição; a exigência de informações claras sobre a condição financeira do banco e sua lucratividade;

poderes a disposição dos supervisores bancários para tomada de medidas reguladoras quando os bancos não cumprirem com os requisitos dos regulamentos; e atuar em favor da consolidação mundial a partir da troca de informação e estímulo a operação de bancos estrangeiros.

A partir das preocupações com as especulações que afetavam os mercados financeiros, surge o novo Acordo de Basiléia, chamado de Acordo de Basiléia II.

Neste fundamentou-se que a fragilidade financeira exposta as especulações e manipulações do sistema financeiro, necessitavam de medidas fiscalizadoras e regulatórias para o sistema financeiro mundial.

Fortuna (2005) comenta sobre as expectativas do Acordo de Basiléia II:

Pretende-se que a estrutura do novo acordo alinhe as necessidades regulatórias de capital dos bancos o mais próximo possível dos riscos primários a que se sujeitam estas instituições e forneça, aos bancos e seus supervisores, várias opções que permitam a correta avaliação da suficiência de seu capital em relação aos riscos assumidos (FORTUNA, 2005, p.717).

O Novo Acordo de Basiléia foi amparado em três ações:

- Requerimento de capital mínimo: gerenciar riscos de crédito e risco operacional, onde a proposta é de uma retenção de capital de 30% do total de suas receitas com a intermediação financeira e a prestação de serviços.
- Supervisão bancária: estimular a supervisão a fim de garantir processos internos nas instituições financeiras, para gerenciar os riscos.
- Disciplina de mercado: requerer a transparência das instituições financeira, prezando a ética e a disciplina.

Atualmente o Banco Central exige dos bancos diversas ações contra a exposição aos riscos, na concessão de crédito, por exemplo, os bancos devem adotar sistemas de análise do *rating* (nível de risco) das empresas tomadoras, conforme exigência do Banco central.

O Acordo de Basiléia contribuiu na liquidez dos mercados financeiros e juntamente com as inovações promovidas neste, mereceram a aplicação de mecanismos para prevenir os riscos que ficavam expostos as transações financeiras. Com os novos critérios estabelecidos por este acordo o sistema financeiro mundial amadureceu e se solidificou.

No Brasil, tal como em outros países da América Latina, as reduções no total de instituições financeiras bancárias, a queda no número de postos de trabalho do setor, a

redução no número de agências bancárias e a elevação do grau de concentração, leva ao entendimento de que o aparato financeiro do sistema bancário brasileiro conseguiu ajustar-se aos novos critérios do Acordo de Basiléia e a globalização dos mercados.

Inicialmente, estas adequações parecem ter sido do tipo “como resposta as estruturas bancárias frágeis”, já que foi, em boa medida, resultado de iniciativas tomadas pelo governo brasileiro a partir dos anos 1995/96, através dos programas de reestruturação bancária (PROER e PROES) e da flexibilização nas normas de entrada de bancos estrangeiros. Num segundo momento este processo foi sendo conduzido pelo mercado, através de uma onda de F&As liderada por bancos estrangeiros e por bancos privados nacionais.

O PROER, em linhas gerais, criou linha especial de assistência financeira, lastreada na emissão de títulos públicos federais, que financiou a reestruturação das instituições financeiras, para dessa forma, evitar que a crise dos bancos privados contaminasse o sistema financeiro. Ao mesmo tempo foi aprovada a Lei n. 9447 (1997) que deu ao Banco Central instrumentos importantes para intervir em crises bancárias (ou antes, que fossem deflagradas). Essa lei estendeu a responsabilidade solidária aos controladores e outorgou poderes ao Banco Central de exigir medidas corretivas ou preventivas a crise de instituições financeiras, determinarem a capitalização da instituição financeira, exigir o controle acionário ou, todavia, estabelecer a reorganização societária mediante incorporação, fusão ou cisão, entre outros atos importantes, como adesão ao Acordo de Basiléia (GUTIÉRREZ, 2006, p. 46).

Devido a este conjunto de regulamentações e do saneamento no mercado bancário, ocorridos através de eventos como a globalização, abertura econômica, o Plano Real e a adesão do Brasil ao Acordo da Basiléia, o sistema financeiro nacional ingressou numa nova, de revolução nos métodos e nas práticas da atividade bancária. Estas mudanças, cada vez mais se fazem presentes no cotidiano nas instituições financeiros, devido a utilização e disseminação dos meios tecnológicos nas operações bancárias, que tem relação com a redução e controle dos custos.

3.4 O Plano Real e suas implicações nas transformações do sistema bancário brasileiro

De forma simplificada, o ajuste ocorrido no Sistema Financeiro Nacional, com o advento do Plano Real pode ser dividido em três fases.

A primeira fase inicia-se com o Plano Real em 1994 e vai até meados de 1996, podendo ser caracterizada pelos processos de transferência de controle acionário entre instituições financeiras privadas, em conjunto com modificações na legislação e na supervisão bancária, além da implementação do PROER- Programa de Estímulo a Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, um amplo programa de financiamento favorecido para absorção das instituições em dificuldades por bancos mais sólidos com recursos originados dos depósitos compulsórios dos próprios bancos junto ao Banco Central.

A segunda fase inicia-se em meados de 1996 a 1998 e é caracterizada pelo ajuste das instituições financeiras públicas com a criação do PROES- Programa de Incentivo de bancos estrangeiros na economia nacional.

A terceira e última fase inicia-se por volta do ano de 1998 até os dias de hoje, sendo marcada pelas reformas no modelo operacional dos bancos brasileiros.

Para Carvalho...[et al.] (2000 p.341):

... iniciou-se um período de revisão profunda dos princípios que regiam até então a ação reguladora do Estado nos mercados financeiros. Desregulação e liberalização da atividade financeira passaram a ser objetivos perseguidos com afinho em todos os países, ainda que com graus variados de entusiasmo.

A desregulamentação dos serviços financeiros em nível nacional; a maior abertura do setor bancário a competição internacional; os desenvolvimentos tecnológicos em telecomunicações e informática, com impacto sobre o processamento das informações e sobre os canais alternativos de entrega de serviços (ATMs, internet, banco eletrônico, etc.); e, por último, as mudanças na estratégia gerencial das instituições financeiras, expressa, por exemplo, na maior ênfase no retorno aos acionistas; todos estes fatores juntos empurraram as instituições financeiras para um acelerado processo de consolidação. A desregulamentação financeira, em particular, que ocorreu nos anos 1980 e 1990, foi o principal fator impulsionador deste processo.

A expansão dos fluxos financeiros internacionais e a integração dos sistemas financeiros nacionais se intensificaram desde o início dos anos 1980, trazendo, conseqüentemente, com elas a preocupação por sistemas bancários nacionais seguros. A crise do México de 1995 e a crise asiática de 1997, em maior ou menor grau, trouxeram insegurança quanto a solidez dos sistemas bancários dos países emergentes, em função dos efeitos causados pelas crises cambiais.

No caso da América Latina, os ataques especulativos as moedas domésticas ocorreram em um contexto no qual os países de maior porte da região – Argentina, Brasil e México – haviam adotado planos de estabilização de preços com alguma modalidade de âncora cambial.

A defesa da moeda doméstica via elevação de taxa de juros interna, neste contexto, teve fortes efeitos sobre a saúde do setor bancário. De particular importância nesses países foi o impacto do contágio da crise mexicana, que acabou resultando em um processo de reestruturação bancária.

O governo brasileiro reagiu a esta insegurança com um programa de ajuste, procurando enquadrar o setor bancário brasileiro as recomendações do Primeiro Acordo de Capital do Comitê da Basiléia, reestruturando o sistema através de liquidações e privatizações de bancos públicos, incentivando a fusão, incorporação e transferência de controle acionário de bancos privados e mesmo liquidando alguns bancos privados, e permitindo a entrada de instituições estrangeiras para comprar alguns bancos “problemáticos”.

Havia, sobretudo, o problema de readaptação do setor bancário ao contexto de estabilidade de preços. Em 1º de julho de 1994 o governo brasileiro começa a debelar uma inflação crônica que já existia há mais de duas décadas na economia brasileira. Com a nova moeda, o real, e o plano de estabilização conhecido como Plano Real, o processo inflacionário foi controlado e a inflação foi reduzida drasticamente, em função da combinação de desindexação da economia (via URV - Unidade Real de Valor), câmbio apreciado e abertura comercial.

Como resultado do processo de consolidação bancária nos países desenvolvidos e seguindo este mesmo caminho nos países em desenvolvimento, no caso o Brasil, observa-se uma diminuição na quantidade de instituições bancárias, um aumento no grau de concentração bancária na maioria dos países, uma diminuição no número de trabalhadores no setor financeiro (devido aos avanços tecnológicos e as F&As- Fusões e Aquisições), um aumento na participação relativa das receitas não-juros no total das receitas bancárias, e, finalmente, um declínio nas margens líquidas de juros dos bancos devido ao aumento na competição no mercado.

Em particular, o generalizado aperto nas margens líquidas de juros evidência a perda no longo prazo de lucratividade nas atividades tradicionais de intermediação, uma vez que com a crescente erosão das barreiras legais e regulatórias, os bancos comerciais passaram a enfrentar, cada vez mais, a competição de outras instituições financeiras, como as instituições de poupança, subsidiárias financeiras de grandes firmas manufatureiras e varejistas de comércio, cartões de crédito etc., além de enfrentarem um declínio relativo do empréstimo bancário em relação ao financiamento direto das empresas (*commercial papers, corporate bonds* etc.).

Como resposta à esse novo contexto, os bancos procuraram diversificar seus negócios para fora da intermediação financeira e aumentar suas receitas não-financeiras (tarifas e comissões), além de buscarem aumentar a escala de operação via F&As, de modo a compensar o declínio nas margens de intermediação financeira. Portanto, os bancos se viram incentivados a realizar F&As com outras instituições, bancárias e não-bancárias, para possível aproveitamento de economias de escala e para diversificação dos riscos, onde a formação de grandes conglomerados financeiros, em escala regional ou internacional, foi o resultado para este contexto.

Com o fim do processo inflacionário, os bancos perderam as receitas obtidas com a “arbitragem inflacionária do dinheiro”, o *float*. Segundo Paula e Marques (2006, p. 14), “Os ganhos com o *float* eram obtidos basicamente da manutenção no passivo dos bancos de saldos não-remunerados que, aplicados, rendiam, pelo menos, algo próximo da correção monetária”.

Como pode ser visto na Tabela 1 (abaixo), as receitas inflacionárias, que chegaram a representar 4% do PIB entre 1990 e 1993, reduziram-se a 2% do PIB em 1994 e a praticamente zero, em 1995. Ademais, tais receitas representavam, em média, 38,5% do valor de produção dos bancos (diferença entre juros recebidos e pagos) no período 1990/93, de acordo com cálculos do IBGE, sendo relativamente mais importantes para os bancos públicos do que para os bancos privados.

O Plano Real afetou profundamente o funcionamento dos bancos no Brasil, que se viram impelidos a um rápido esforço de reestruturação interna e reorganização estratégica de suas atividades.

Tabela 1- Receitas inflacionárias das instituições bancárias

Receitas Inflacionárias/ PIB			
Ano	Privado	Público	Público + Privado
1990	1,40	2,60	4,00
1991	1,40	2,40	3,90
1992	1,70	2,30	4,00
1993	1,60	2,70	4,20
1994	0,70	1,30	2,00
1995	0,00	0,10	0,00

Fonte: IBGE/DECNA (1997, p. 44-6).

As reformas empreendidas na área financeira tiveram, principalmente, a finalidade de fortalecer e reestruturar o sistema financeiro nacional. Tais reformas se tornaram essenciais com a estabilização da economia, em especial a perda de importante fonte de receita advinda das transferências inflacionárias, o *floating*. Até então, não havia um arcabouço institucional que prevenisse o sistema contra os riscos de uma crise financeira. A atuação do Banco Central para socorrer as instituições se dava mais em caráter emergencial, utilizando recursos da reserva monetária, que contava com parte da arrecadação do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF).

As perdas de receitas originárias da inflação não representaram, no entanto, uma queda significativa na lucratividade dos bancos. Tal fato pode ser explicado pela substituição das receitas inflacionárias por receitas de serviços bancários, o que já denotou um acentuado esforço dos bancos em adaptar suas atividades ao novo cenário que se delineou.

Outro fator essencial, que ao lado da estabilização macroeconômica transformou o cenário do setor bancário nessa época, foi a entrada de novos bancos estrangeiros no mercado brasileiro. Assim, os grandes bancos nacionais tiveram que se adaptar, ao mesmo tempo, a um ambiente macroeconômico de inflação bem diferente daquele da década de 80, e a um incremento da competitividade causado pela entrada de fortes concorrentes internacionais.

Nesse sentido pode-se verificar que existem dois fatores centrais responsáveis pela globalização dos bancos. O primeiro está associado a automação do setor, e o segundo, a liberalização dos mercados.

O reordenamento da economia brasileira alterou, radicalmente, o cenário em que atuavam as instituições financeiras. A redução dos níveis inflacionários e a maior abertura da economia, com o incremento das importações, além de exigir o desenvolvimento de produtos e serviços ágeis, revelou o grau de ineficiência de alguns setores domésticos, quer industriais

ou comerciais, com baixa lucratividade, que passou a refletir-se na incapacidade de honrar os empréstimos concedidos pelos bancos.

Isso se deveu ao corte de subsídios a alguns outros segmentos da economia atuou no mesmo sentido, aumentando o grau de inadimplência para com o sistema bancário. Além disso, a política monetária restritiva, praticada a partir da implementação do Plano Real, contribuiu para gerar as dificuldades creditícias enfrentadas por alguns setores da economia.

Se, por um lado, os efeitos do processo inflacionário no Brasil contribuíram para desencadear e manter o fenômeno da transferência de renda de outros segmentos para o financeiro, por outro, fizeram prevalecer também o princípio de que os bancos poderiam sobreviver independentemente de sua capacidade de competir, deixando as questões relacionadas com a estrutura de custos e a eficiência produtiva em segundo plano. Ao mesmo tempo, a qualidade dos serviços prestados também não era objeto de grandes preocupações, uma vez que grandes fontes de receitas encontravam-se na coexistência de diferentes indexadores de passivos e ativos.

As instituições financeiras brasileiras tiveram surpreendentemente uma grande capacidade de adaptação à nova lógica do SFN e foram bem sucedidas na implementação de inovações financeiras e no aproveitamento de oportunidades regulatórias, que lhes permitiram não apenas sobreviver em um contexto visto no resto do mundo como hostil a atividade econômica, como também acumular capital, desenvolver-se tecnologicamente e crescer, absorvendo parte considerável do imposto inflacionário gerado.

Todos esses fatos, conjugados com o desaparecimento dos ganhos inerentes ao processo inflacionário, até então apropriados pelo segmento financeiro, evidenciaram a fragilidade de algumas de suas instituições, os quais se mostraram incapazes de promover, espontânea e tempestivamente, os ajustes necessários para sua sobrevivência no novo ambiente econômico.

No período compreendido entre dez/93 e dez/98 ocorreram significativas alterações na estrutura do SFN, tanto sob o aspecto organizacional quanto operacional. Tiveram lugar transferências de controle, incorporações, cancelamentos e liquidações fazendo com que o número de instituições financeiras, excetuando-se as cooperativas de crédito, diminuísse em cerca de 24% no período. Ao mesmo tempo, o capital estrangeiro se fez mais presente em termos quantitativos e qualitativos.

Os bancos privados demonstraram maior flexibilidade para se adaptarem às condições de economia estável, modificando tecnologias e processos de produção de serviços. O corte de custos e o lançamento de novos produtos contribuíram para o processo de adaptação. Por

outro lado, o movimento dos bancos estaduais na direção dos mesmos objetivos foi mais lento, como reflexo da desvantagem comparativa desse segmento causada pelas naturais amarras legais e políticas.

Ao final de 1998, o Brasil contava com um sofisticado sistema financeiro com 201 bancos, que atuavam por meio de mais de 16 mil agências e cerca de 15 mil outros postos de atendimento.

Tabela 2- Quantidade de Empresas em Funcionamento

Segmento	Sigla	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (Set)
Banco Múltiplo	BM	153	143	141	139	138	137	135	139
Banco Comercial	BC	28	23	23	24	22	21	20	20
Banco de Desenvolvimento	BD	4	4	4	4	4	4	4	4
Caixa Econômica	CE	1	1	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	BI	20	23	21	21	20	18	17	18
Soc. de Crédito Finan. e Investimento	SCFI	42	46	47	46	50	51	52	55
Soc. Corretora de Tit. e Val Mobiliários	SCTVM	177	161	147	139	133	116	107	107
Soc. Corretora de Câmbio	SCC	43	42	43	47	45	48	46	46
Soc. Distribuidora de Tit. E Val. Mobiliários	SDTVM	159	151	146	138	134	133	136	136
Soc. de Arrendamento Mercantil	SAM	72	65	58	51	45	41	37	36
Soc. de Crédito Imobiliário e Assoc. de Poup. e Empréstimos	SCI e APE	18	18	18	18	18	18	18	18
Companhia Hipotecária	CH	7	6	6	6	6	6	6	6
Agência de Fomento	AGFOM	9	10	11	12	12	12	12	12
TOTAL		733	693	666	646	628	606	591	598

Fonte: CADINF-DEORF/COPEC

A evolução do Sistema Financeiro Nacional, no ano de 1998, confirma a atual tendência de redução de sua base, característica que se vem fazendo presente nos últimos anos. Em 31.12.93 (meio ano antes da implementação do Real), o SFN funcionava por meio de 1.065 (um mil e sessenta e cinco) instituições, não considerando as cooperativas de crédito e, ao final de dez/98, totalizou 813 (oitocentos e treze) empresas, significando redução de 23,66%.

Este processo ocorreu, ou por iniciativa do Estado, ou estimulado pela própria dinâmica do mercado, através de liquidações extrajudiciais, pedidos de cancelamento,

incorporações, privatizações e transferências de controle, tudo, objetivando aperfeiçoar o sistema em suas relações com o cenário econômico vigente.

O processo de concentração dos bancos tem continuidade num ritmo lento, porém constante, confirmando tendência mundial. O cenário de 2007 evidencia uma queda de 20% do número de bancos desde o ano de 2000.

Com a flexibilidade da estrutura regulatória ocorreu a entrada de bancos estrangeiros no Brasil, levando-se em consideração, além da capacidade financeira e a solidez da instituição estrangeira, os “interesses e prioridades nacionais”, reiterando a disposição do governo em dar continuidade a política de abertura externa do sistema financeiro. Essa norma presidencial dizia que a entrada dos bancos estrangeiros era do interesse do país, e enfatizava os seguintes aspectos favoráveis.

- o aprimoramento na eficiência operacional do setor bancário com efeitos positivos sobre a intermediação financeira;
- o aumento na competição bancária que causaria a redução nos spreads e nas tarifas bancárias, com impactos positivos sobre as taxas de juros dos empréstimos;
- uma melhor e mais diversificada oferta de serviços e produtos bancários, com um menor custo;
- a introdução de novas tecnologias de gerenciamento e de inovações de produtos e serviços.

Diante da necessidade de capital para realização do ajuste no setor bancário brasileiro, o governo federal permitiu a entrada de capital estrangeiro para o setor. Dentre os aspectos destacados incluem-se: a escassez de capitais nacionais, a eficiência operacional e a capacidade financeira superior dos bancos estrangeiros, com reflexos positivos sobre o preço dos serviços e sobre o custo dos recursos oferecidos a população; e a introdução de novas tecnologias. O governo federal flexibilizou as exigências para estimular a entrada do capital estrangeiro com a Resolução 2.212, que eliminou a exigência de capital mínimo em dobro do que era exigido de um banco nacional passando a exigir o mesmo capital mínimo para bancos nacionais e estrangeiros.

Ao maior acesso dos bancos estrangeiros ao mercado brasileiro, soma-se a redefinição nas condições de competição das grandes instituições bancárias a escala mundial, no contexto das transformações em curso no sistema financeiro internacional, que buscam ampliar suas parcelas de mercado através da aquisição de instituições financeiras domésticas.

Pode-se verificar na Tabela 4, abaixo, que a partir do ano de 1995, um ano após o advento do Plano Real, a atuação dos bancos estrangeiros se elevou mais do que os bancos

nacionais. Já o número de bancos nacionais com participação estrangeira reduziu, em grande parte para aquisição de nacionais por instituições estrangeiras, e elevaram-se os bancos com controle estrangeiro, de 21 instituições em funcionamento em 1995, o número destas aumentou para 48 em 2006.

Tabela 3- Quantitativo de bancos pela estrutura de capital

Bancos (1)	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Públicos (2)	32	32	27	22	19	17	15	15	15	14	14	13
Privados	210	198	190	182	175	175	167	152	150	150	147	146
Nacionais	144	131	118	105	95	91	81	76	78	82	82	81
Nacionais com participação estrangeira (3)	28	26	23	18	15	14	14	11	10	10	8	9
Controle estrangeiro (4)	21	25	33	43	50	57	61	56	53	49	49	48
Estrangeiros (5)	17	16	16	16	15	13	11	9	9	9	8	9
Total	242	230	217	204	194	192	182	167	165	164	161	159

Fonte: Banco Central do Brasil - www.bc.gov.br – quadro12

- (1) Inclui bancos múltiplos, bancos comerciais e caixa econômica.
- (2) Inclui caixas econômicas (estaduais, em funcionamento até Jan/1999, e a Caixa Econômica Federal).
- (3) Inclui bancos que detém participação estrangeira.
- (4) Bancos múltiplos e comerciais com controle estrangeiro (exceto filiais).
- (5) Filiais de bancos estrangeiros.

Tal como em outros países da América Latina (Argentina e México), a penetração de bancos estrangeiros no mercado bancário doméstico, resultado tanto do processo de expansão internacional de alguns conglomerados financeiros quanto de uma flexibilização nas normas de entrada de bancos estrangeiros, foi um dos fatores determinantes do processo de reestruturação bancária recente no país.

A entrada do capital estrangeiro não obedeceu a nenhuma estratégia clara, pelo menos de forma explícita, parecendo resultar mais de um desejo de curto prazo de reduzir o número de bancos sob intervenção do Banco Central, passando-os ao controle estrangeiro. A venda de instituições problemáticas foi virtualmente o único caminho pelo qual bancos estrangeiros poderiam se instalar no País a partir de 1995. Para estes últimos, tudo indicava que esta era a ocasião única para penetrar num mercado amplamente julgado como promissor: a compra de instituições fragilizadas pela crise financeira se daria a preços privilegiados, já que seu valor

estaria marcado pela crise; com a possibilidade de absorção imediata de instituições já estabelecidas no mercado local e com amplas redes de agências.

Deve ser destacado, contudo, que a entrada de bancos estrangeiros no Brasil foi feita caso a caso, tendo sido, portanto, bem mais limitada do que a ocorrida na Argentina e México. Os condicionantes externos da entrada de capitais estrangeiros para o setor bancário brasileiro estiveram relacionados ao movimento de expansão dos maiores bancos europeus na América Latina em busca de novos mercados e de seu fortalecimento na própria Europa.

A expansão para o exterior não foi somente uma fonte de diversificação de receitas para esses bancos, mas também uma forma de fortalecimento de sua posição no mercado bancário europeu no contexto das pressões competitivas resultantes da união econômica monetária. Nesse segmento, no entanto, as vantagens competitivas que poderiam beneficiar os bancos estrangeiros estavam mais ligadas a eventuais diferenças de eficiência do que a capacidade de atuação globalizada.

Os bancos estrangeiros nunca ocuparam um espaço tão grande como agora e nunca os homens de negócios brasileiros tiveram tanto contato com bancos internacionais. Os bancos internacionais vêm conseguindo avanços espetaculares numa variedade cada vez maior de terrenos.

Apesar das dificuldades e limitações existentes à curto prazo, os negócios dos bancos crescem significativamente amparado a modernização do ambiente econômico, a retomada do desenvolvimento e o esperado aumento da renda da população. Essas mudanças têm ocorrido por três razões básicas:

- Aumento da riqueza individual, em maior ou menor proporção em qualquer lugar do mundo;
- Evolução da tecnologia e da globalização;
- Liberalização das normas para atuação de grupos financeiros internacionais, pela maior parte dos países. Até a pouco tempo atrás, os banqueiros tinham que pensar pouco sobre o gerenciamento do risco ou preço de seus serviços.

A crescente presença e expansão da atividade dos bancos estrangeiros é aspecto importante na nova configuração do sistema bancário brasileiro após Real, e pode de certa forma ser observada na Tabela 4, a seguir:

Tabela 4- Instituições com maiores redes de agências no país

Classifi- cação	Instituições	2001	2002	2003	2004	2004	2005	2006
1	Banco do Brasil	3.068	3.164	3.295	3.728	3.781	4.006	4.046
2	Bradesco	2.406	2.508	2.832	2.998	3.003	2.921	3.008
3	Itaú	1.504	1.670	1.708	2.025	2.190	2.300	2.445
4	Caixa Econômica Federal	1.689	1.701	1.710	1.735	1.770	1.895	1.981
5	Banespa	580	595	597	599	600	600	1.057
6	HSBC	989	943	925	926	923	931	934
7	Unibanco	904	896	903	910	914	913	925
8	ABN Amro Real	756	793	788	783	779	776	828
9	Nossa Caixa	497	497	504	508	504	505	542
10	Banrisul	354	368	378	378	384	399	413
11	Sudameris	293	294	296	296	265	264	264
12	BESC	256	256	256	256	256	256	256
13	Mercantil do Brasil	201	200	200	200	201	192	192
14	Banco do Nordeste	174	174	174	174	180	180	180
15	Banestes	93	93	91	91	97	107	122
16	Citibank	51	50	44	52	60	80	109
17	Basa	82	82	85	85	92	95	101
18	Safra	76	78	82	82	85	90	91
19	Itaúbank	57	58	59	59	65	66	66
20	Banese	50	52	53	58	58	60	61
Total		14.080	14.472	14.980	15.943	16.207	16.636	17.621

Banco Central do Brasil - www.bc.gov.br – quadro 7.

CAPÍTULO IV

4 A TECNOLOGIA NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO

4.1 A automação do sistema bancário brasileiro

O setor bancário brasileiro, como qualquer unidade econômica, busca alcançar ganhos de produtividade que lhe permita alcançar níveis de eficiência iguais ou superiores aos seus concorrentes. As características deste setor, como dispersão geográfica de agências, concentração de conglomerados financeiros e a parceria estabelecida com produtores de informática, constituíram-se nas causas iniciais do processo de automação bancária.

Este processo iniciou-se na década de 1970 por iniciativa do setor privado. Num primeiro estágio, a ênfase da automação foi focada na administração e controle das operações diárias das instituições. Num segundo momento, a partir da década de 80, foi centrado em políticas de diferenciação de produtos e serviços, ou melhor, em inovações financeiras associadas a informática e direcionadas ao atendimento ao cliente. Esse processo constituiu-se claramente em aumentos de produtividade, tornando o setor bancário um dos segmentos mais rentáveis da atividade econômica, além de propiciar a expansão física do setor, massificando o atendimento bancário em todo o país.

Todo esse movimento expansivo teve consequências diretas sobre o contingente dos trabalhadores empregados, sendo a categoria bancária, uma das que mais cresceram no país em meados dos anos 80.

As visões econômicas tradicionais as quais definiam eficiência como uma questão de preço, custo (especialmente salários) e taxas de câmbio estão superadas, tais concepções conduziram a políticas centradas na desvalorização cambial, no controle de custos unitários de mão-de-obra e na produtividade do trabalho, porém, estes mecanismos não foram eficazes realmente, pois modificaram superficialmente as instituições.

A busca tecnológica é responsável pela introdução de inovações que podem implicar mudanças tanto nas rotinas (padrão de ação organizacional gerados por procedimentos) operacionais quanto nos processos técnicos- produtivos, sempre na perspectiva de obter uma melhor eficiência nos serviços prestados e nos processos exercidos no interior das instituições.

A obtenção de economias de escala na atividade bancária não significa pura e simplesmente aumentar o número de agências, mas mais do que isso, deve-se buscar aumentar do volume operado por unidade de negócio, ampliando o leque de produtos oferecidos aos clientes.

Os bancos comerciais, que tinham suas fontes de receita concentradas nas operações de crédito e na prestação de serviços bancários, tiveram, durante o período de alta inflação no Brasil, como principal fonte de receita o “*float*”, em função do grande volume de depósitos a vista, porém, como já mencionada, com a redução desta receita, os bancos obrigaram-se a reformular todas suas estratégias operacionais, tendo que ser mais atuantes nas operações de crédito, elevar a receita com a prestação de serviços e inovadores no lançamento novos produtos e serviços.

Nesse contexto, onde a atuação globalizada é estratégia vital, o acesso a canais de distribuição externos e a elevação da eficiência operacional passaram a ser uma importante vantagem competitiva destas instituições.

A revolução da microeletrônica permitiu a criação e o aperfeiçoamento de equipamentos que puderam desempenhar várias tarefas envolvendo processamento, controle e transmissão de informações. O uso dessa tecnologia pôde trazer algumas vantagens, como por exemplo, diminuição de custos, rapidez, melhor eficiência no consumo de insumos energéticos em geral, permitindo suas aplicações nas mais diferentes situações, além de incorporar nas instituições mudanças no comportamento e na estrutura da empresa, nos sistemas gerenciais, nas técnicas e nos domínios dos processos adotados.

As indústrias do setor de serviços, nos últimos anos, vêm introduzindo com maior intensidade inovações tecnológicas em seus processos e essa introdução está mudando o seu mix de produtos, os métodos de trabalho e a estrutura organizacional, a ponto de exigir novas qualificações para o trabalhador.

A informação é o principal produto do setor de serviços, as novas tecnologias de informação, que tem por objetivo básico o processamento da informação, geraram considerável impacto neste setor.

Neste sentido, foram implantadas mudanças de ordem técnica e organizacional como programas de qualidade, programas de racionalização e competitividade, redesenhando os processos de concessão de crédito e os processos burocráticos em geral, mudando também o organograma geral da empresa, terceirização, entre outras. Além disso, percebeu-se um investimento muito grande em equipamentos de automação em toda a rede bancária.

O desempenho das instituições financeiras está relacionado ao grau de eficiência de vários processos dentro da instituição. As grandes transformações ocorridas na esfera bancária, motivou-as a adotarem ações para otimização de seus resultados. Neste processo, a tecnologia da informação, sem dúvida contribuiu, para esse dinamismo, uma vez que a esfera bancária é um dos setores que mais tem investido em TI, colocando a disposição de seus clientes produtos e serviços automatizados.

O computador exerce cada vez mais um forte impacto sobre as operações bancárias, sendo hoje a mais informatizada de todas. Os investimentos em TI provavelmente estão associados a necessidade de melhorar a eficiência operacional, uma vez que um bom desempenho depende de processos ágeis, eficientes, a fim de gerar melhores retornos financeiros e redução de erros nos processos e procedimentos que geram retrabalhos, ou seja, dispêndio de recursos e tempo.

Com relação às vantagens que o uso da nova tecnologia pode proporcionar é necessário que a empresa invista em melhorias, benefícios e serviços diferenciados para os clientes, constantemente, obtendo certo padrão tecnológico, para a sua sobrevivência e desempenho. Quanto melhor o atendimento ao cliente, os produtos oferecidos e o dinamismo na resolução de eventuais problemas, mais competitivos os bancos serão. Hoje o cliente não escolhe o banco que vai trabalhar somente pelo preço das tarifas cobradas, mas o peso da conveniência e a comodidade dos serviços são determinantes nesta escolha. Somando-se a isto, as agências consideram fundamental a diversificação dos tipos de serviços oferecidos e a maior qualificação da mão-de-obra, fatores condicionantes para igualar ou superar seus concorrentes.

Ao se analisar esses motivos alguns fatores importantes podem ser destacados hoje como impacto das tecnologias nos serviços bancários, são:

- Melhoria da qualidade dos serviços;
- Maior competitividade;
- Menor custo no atendimento e nos processos;
- Maior capilaridade da rede de atendimento;
- Processos internos menos dispendiosos e mais eficazes, com soluções mais rápidas;
- Maior comodidade nas transações oferecidas aos clientes.

Estes fatores facilitam a decisão do cliente na hora de escolher pelos serviços de determinada agência e banco. As vantagens decorrentes dos investimentos realizados pelas instituições financeiras em inovações tecnológicas visam atender as expectativas quanto aos

motivos da introdução da tecnologia, culminando em uma maior satisfação e conquista do cliente, além de proporcionar um diferencial de competitividade.

No requisito atendimento ao cliente, pode-se afirmar que a incorporação dos avanços tecnológicos ampliou a capilaridade da rede de agências e postos de atendimento.

No Brasil, as instituições financeiras bancárias prestam serviços ao público por meio das seguintes dependências: agências, postos avançados de atendimento (PAA), postos de atendimento bancário (PAB), postos bancários de atendimento eletrônico (PAE), postos de atendimento cooperativo (PAC) e correspondentes, além dos postos bancários de arrecadação e pagamento (PAP) e postos avançados de crédito rural (PACRE), estes dois últimos não mais autorizados pelo Banco Central. No Quadro 1 estão demonstrados dados e informações relativos a organização e a distribuição das diversas dependências bancárias.

Tabela 5- Quantitativo de dependências por tipo

Tipo de dependência	2002	2003	2004	2005	2006	2007
AGÊNCIA	16.841	17.049	16.829	17.260	17.627	18.087
PAB	7.318	7.154	6.845	6.677	6.791	6.599
<i>em município com agência bancária</i>	<i>7.183</i>	<i>7.034</i>	<i>6.743</i>	<i>6.597</i>	<i>6.716</i>	<i>6.525</i>
<i>em município sem agência bancária</i>	<i>135</i>	<i>120</i>	<i>102</i>	<i>80</i>	<i>75</i>	<i>74</i>
PAE - Rede Individual	14.923	20.340	22.151	22.843	27.376	29.575
PAE - Rede Associada	1.825	2.081	2.216	2.752	2.736	3.201
PCO	69	82	102	107	95	95
PAC	1.344	1.485	1.681	1.684	2.135	2.340
UAD	484	484	432	426	497	662
PACRE	5	2	2	2		
PAP	402	333	314	307	121	113
PAA	619	654	669	634	336	406
PAM	5	10	11	10	10	5
Total	43.835	49.674	51.252	52.702	57.724	61.083

Fonte: www.bc.org.br (Quadro 10)

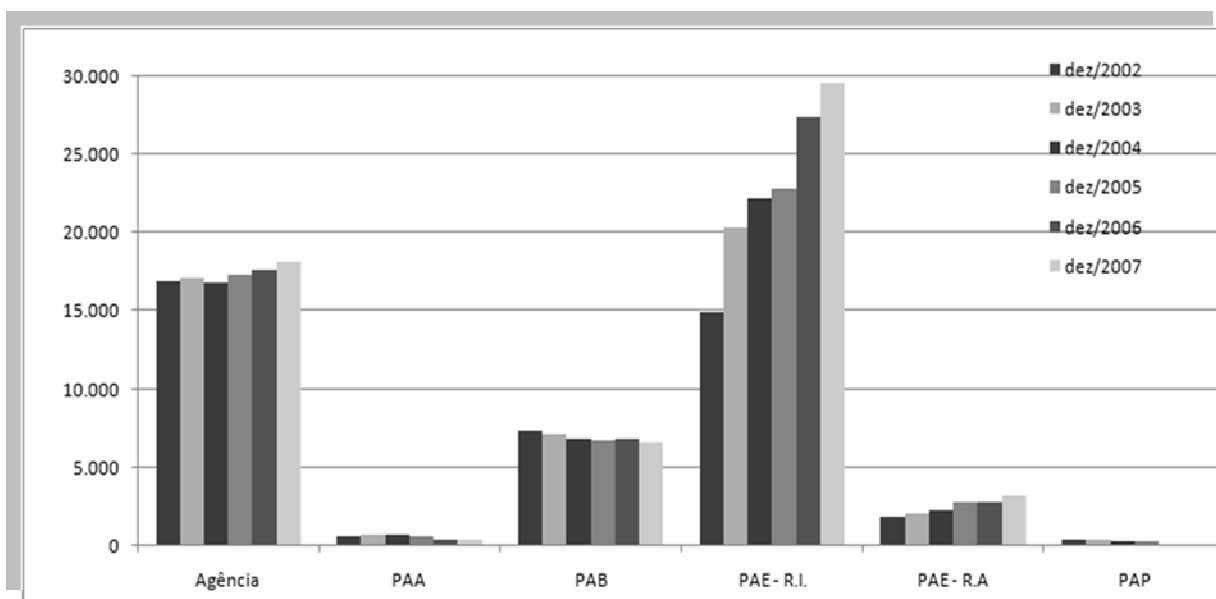
Ao final de 2007, o sistema bancário nacional contava com 61.083 pontos de atendimento (agências e postos), representando crescimento de 5,5% em relação a posição de 2006, que era de 57.724.

O sistema bancário tem cada vez mais buscado proporcionar aos clientes canais alternativos de atendimento como: *Internet Banking*, *Home Banking*, *Office Banking*, *WAP Banking*, *Call Center*, correspondentes bancários e ATM- *Automated Teller Machine*, etc.

Todos estes novos sistemas automatizados surgem em resposta não somente a necessidade de escala e redução dos custos, mas, principalmente as novas demandas do consumidor. Os bancos passaram a criar suas vantagens competitivas a partir de sua competência organizacional.

Embora as agências bancárias sejam o principal tipo de ponto de atendimento, tanto em função da amplitude dos serviços prestados quanto pelo livre acesso do público em geral, verifica-se que desde 2002, o número de dependências dessa espécie cresce de forma menos acentuada que os postos de atendimento eletrônico, neste mesmo ano, essa tendência se acentuou. O crescimento do número de agências foi inferior ao crescimento no número de postos de atendimento eletrônico. Assim, enquanto ao final de 2005 o número de agências alcançava 17.627 contra 30.112 PAE's (Rede Individual- administrada diretamente pelos bancos + Rede Associada- administrada por uma empresa), ao final de 2007 esse número passou para 18.087 contra 32.776, observando-se um crescimento de 2,5% no número primeiro contrastando com um percentual de crescimento de 8,13 % no número de PAE's.

Quadro 1- Evolução da rede de agências por tipo

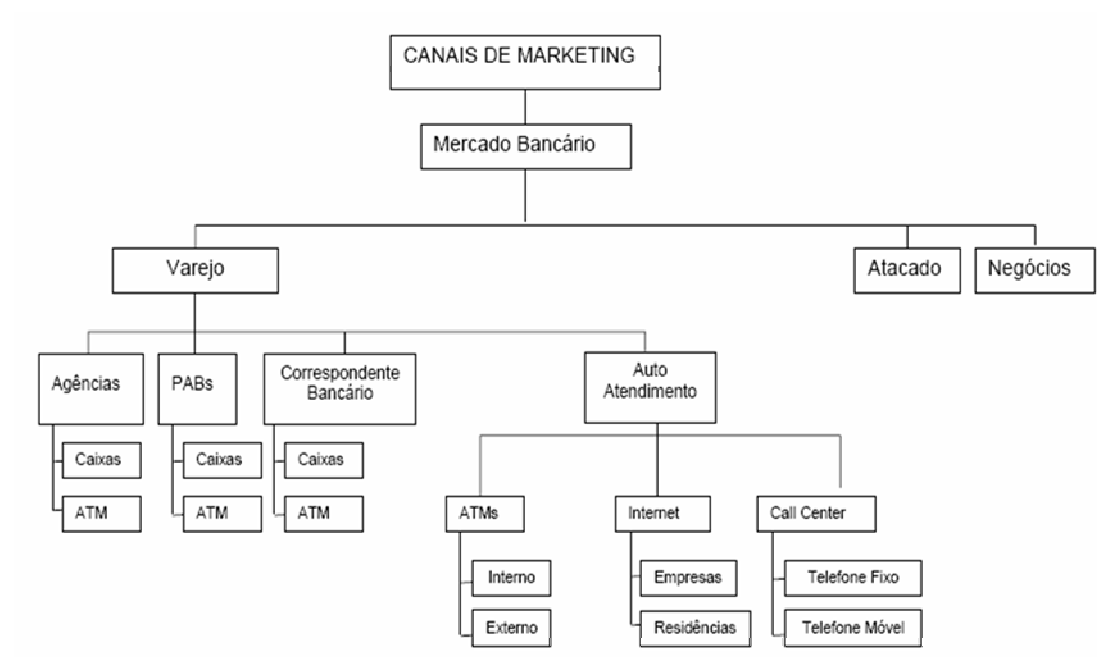


Fonte: www.bc.org.br (Quadro 10)

Um sistema de distribuição é um recurso externo importante. O foco na redução dos custos, os bancos evoluíram nas suas estruturas de atendimento ao cliente. Esta mudança ocorreu em várias frentes, seja em investimentos para elevar a oferta de máquinas ATMs, seja em novos tipos de “Cash Dispenser”, Terminal de Depósito, objetivando a redução de custos

na aquisição, manutenção e na operacionalização. O surgimento do Dispensador de Talões de Cheques, por exemplo, foi pioneira no mundo.

Figura 3- Representação gráfica da estruturação dos bancos de varejo com relação aos canais de distribuição dos produtos e serviços bancários



Fonte: Adaptação de FORTUNA, E. **Mercado Financeiro**: produtos e serviços. 15 ed, Revista e atualizada. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002.

Os investimentos em inovações tecnológicas vêm ocorrendo com maior intensidade desde o início dos anos 90, beneficiando principalmente os serviços de atendimento direto ao cliente e os serviços de comunicação interna dos bancos. As tecnologias de auto-atendimento, que realizam um número significativo de serviços, têm sido amplamente difundidas, como forma de aumentar a comodidade do cliente.

Tradicionalmente conhecido por estar na dianteira dos investimentos TI, o setor bancário desloca o eixo central de suas prioridades de infra-estrutura para a combinação de ações que tragam benefícios competitivos no mercado.

As mudanças na base tecnológica do setor bancário estão relacionadas com a substituição total do atendimento personalizado pela automação bancária. Nesse sentido, a automação trouxe melhoramentos no aparato tecnológico interno dos bancos e nas

comunicações e, com isso, reduziu sensivelmente o custo de registros, transmissão e processamento, reduzindo assim os custos de se manter o controle em tempo real sobre operações que ocorrem ao redor do globo.

O aumento da oferta de serviços bancários mediante automação do atendimento, por meio de terminais eletrônicos, vem proporcionando maior grau de conforto aos clientes na sua utilização, inclusive pela ampliação da área de abrangência e do horário de sua disponibilização aos usuários, melhorando, assim, a qualidade do atendimento a população.

Como decorrência da incorporação de novas tecnologias pelas instituições financeiras brasileiras, os custos incorridos com a instalação e manutenção dos caixas automáticos (ATMs) são muito menores quando comparados aqueles inerentes aos tradicionais guichês - operados por funcionários da instituição. Ressalte-se que esse custo de instalação física representa a maior parcela do custo fixo dos bancos.

Os níveis de atendimento bancário prestado à sociedade, quantitativamente aos números de agências e postos de atendimento bancário (PAB), notou-se também, uma evidente redução da ordem de 9,8%, pois esta dependência bancária possui atuação limitada, sendo somente permitida a instalação em recinto interno de entidade da administração pública ou de empresa privada e operar com o público interno.

Esse aumento do número de PAE explica a queda verificada no número de PAB, Do ponto de vista prospectivo, é de se esperar a confirmação dessa tendência - taxas de crescimento do atendimento por meios eletrônico superiores ao do atendimento nas agências - diante da perspectiva de redução das receitas auferidas com carteira própria, principalmente com títulos públicos, ante a perspectiva de queda da taxa básica de juros no médio e longo prazo. Muitas instituições persistiram nos cortes de custos administrativos para manter o lucro e uma das medidas possíveis seria a redução dos custos fixos representados pelo atendimento tradicional por meio da rede de agências.

A liberalização dos mercados financeiros, combinado com a introdução de novas tecnologias criou nos anos sessenta, os centros de processamento de dados, incorporando computadores de grande porte.

No final da década de setenta, foi implantado e na década de oitenta intensificou-se a difusão, do sistema *on line* nos grandes bancos. Ainda neste período, foram criados os sistemas de apoio as decisões e implantados os terminais de consultas aos clientes.

Já a década de oitenta, caracterizou-se pela maior integração entre clientes e os bancos, seja pela intensificação do sistema on-line, ampliação e aperfeiçoamento das

telecomunicações no Brasil e conseqüentemente pelo aumento dos postos de auto-atendimento e do número de usuários do *home banking*.

4.2 A internet como difusora da modernidade no sistema bancário brasileiro

Com a popularização da internet, novas formas de comunicação interorganizacional começaram a surgir. O custo para o estabelecimento de comunicação entre dois computadores tornou-se viável para as empresas. Surgiu o conceito de comércio eletrônico, como sendo a utilização emergente da Internet como importante canal de distribuição de bens, serviços e, surpreendentemente, empregos na área administrativa e gerencial.

Essa difusão na utilização da Internet, que pode ser considerada uma evolução na comunicação eletrônica, iniciou uma nova revolução tecnológica, que está alterando a forma como pessoas e organizações vivem e interagem. A introdução da Internet no ambiente empresarial altera radicalmente o meio em que as empresas encontram-se inseridas, num fenômeno também conhecido como “e-volução”.

As instituições financeiras perceberam que a internet é o seu novo ponto de venda, um espaço privilegiado, por meio do qual podem estar acessíveis ao seu cliente em qualquer parte do mundo, a qualquer hora do dia. Disponibilizar seus serviços pela internet é para os bancos uma oportunidade de atender melhor seus clientes, mas também ajuda a reduzir custos operacionais pela eliminação de parte da estrutura física necessária ao atendimento.

Atualmente, oferecer consulta de saldo, transferências, operações de crédito, pagamento de contas e de compras pela internet não é um diferencial – é essencial, e quem não tem esses serviços de forma eficiente está em extrema desvantagem perante os concorrentes.

No Brasil, a qualidade e variedade dos serviços disponibilizados pelos bancos na internet não deixa nada a desejar, porém ainda há espaço para aprimoramento, porque, embora os sites se mostrem tecnologicamente muito avançados, faltam investimentos em usabilidade, praticidade, inteligência e principalmente em comunicação digital.

Afinal, a possibilidade de interação é uma das principais vantagens que a internet oferece. Não se pode ver o portal como um lugar onde a empresa despeja informações – ela precisa estar aberta para ouvir o que o cliente tem a dizer e pronta para dar a resposta de que ele precisa.

O site do banco é um ponto de venda importante, só que na conquista a atenção dos e - consumidores não é o único. Por isso, essas outras ferramentas também devem constar do planejamento estratégico digital das instituições financeiras.

Os sistemas de comércio eletrônico podem ter valor significativo como uma alternativa de alavancagem para novas estratégias de gerenciamento de clientes, principalmente porque eles:

- Conectam diretamente compradores e vendedores;
- Apóiam troca de informações totalmente digitadas entre eles;
- Eliminam os limites de tempo e lugar;
- Apóiam interatividade, podendo adaptar-se dinamicamente ao comportamento do cliente; e
- Podem ser atualizados em tempo real.

O uso da Internet pelas instituições financeiras visa inicialmente a obtenção de ganhos em eficiência, seja pela oferta de produtos e serviços 24 horas por dia, seja pela possibilidade de utilização de um canal de custo relativamente baixo. Atualmente, a oferta passou a ser generalizada, deixando de ser uma vantagem competitiva para se tornar uma necessidade competitiva.

Com relação ao sistema bancário, o número de correntistas é pequeno no Brasil, mas o uso da Internet para transações bancárias é proporcionalmente maior do que nos EUA

No Brasil, no ano de 2007, cerca de 4 milhões de contas correntes e outras 7 milhões de contas poupanças foram abertas. E somente uma tecnologia cada vez mais avançada será capaz de atender a um contingente tão grande de clientes com velocidade, qualidade e segurança, a Internet é bem vinda porque amplia a base de clientes e reduz o custo operacional das instituições, que hoje varia entre 70% e 90% da receita.

Tomando como comparativo os anos de 2006 a 2007, anos da revolução na informática, praticamente dobrou o número de clientes que utilizam *Internet Banking*. Em 2000 existiam 8,3 milhões de usuários e, em 2002, o sistema bancário contabilizou perto de 15 milhões, a maioria pessoas físicas.

Outra ferramenta utilizada em larga escala é a URA, sigla para Unidade de Resposta Audível. Em 2002, ocorreram 1.133 bilhões de acessos a essa modalidade de atendimento.

O volume de investimentos dos bancos em Tecnologia da Informação (TI) somou mais de R\$ 3,53 bilhões no ano de 2002 – 13,2% a mais em relação a 2001.

Os desenvolvimentos tecnológicos dos bancos trouxeram diversos benefícios ao sistema financeiro e exercem, cada vez mais, papel fundamental para a inclusão social do cidadão

brasileiro. Alguns exemplos são a automação comercial (presente de supermercados a bancas de jornal) – e o auto- atendimento – que oferece diversos serviços, incluindo solicitação de benefícios e acompanhamento de processos dos segurados do INSS. O mesmo ocorre em empresas de telefonia, água, eletricidade e até acesso público a internet.

Alinhados a essa demanda, os bancos continuaram a instalar ATMs (Máquinas de Auto Atendimento) multifuncionais para operações de saque, depósito, obtenção de extratos e dispensador de cheques. A variação geral em relação a 2007 foi de 7,46%, conforme dados do FEBRABAN. As instalações de ATMs, em particular tiveram um salto de 70,75%, totalizando 38.483 equipamentos.

Os tradicionais canais dos bancos representados por suas agências e pelos postos de atendimento instalados em empresas ou entidades públicas permanecem praticamente estáveis nestes últimos oito anos. O que vem possibilitando a expansão de suas redes de atendimento são os caixas eletrônicos instalados em locais de grande circulação de público e o bem sucedido canal representado pelos correspondentes não bancários que apresentaram, em 2007, um expressivo crescimento de 15,5%. Hoje, os Correspondentes não Bancários representam mais de 80% do total de dependências físicas disponibilizadas pelos bancos.

Mais de um quinto dos correntistas de grandes bancos brasileiros movimentam suas contas por meio da Internet. A desenvoltura com a tecnologia tem explicação nas décadas de inflação, que levaram ao acompanhamento permanente do dinheiro que ficava na conta corrente ou no *overnight*, bem como a transformação do sistema bancário em agente arrecadador de pagamentos de todos os tipos, aliada a abrangência nacional das instituições, que as obrigou a investir em infra-estrutura de comunicações para suportar um grande volume de transações.

Os bancos estão tentando se livrar dos fios. O Itaú e HSBC mostraram em 2005 caixas eletrônicos móveis que fazem transações via rede de celular e podem ser remanejados de local. (Revista *On line*- 16 de junho de 2005)

O HSBC começou a testar a comunicação sem fio em ATM na cidade de Catalão, em Goiás, aonde os meios físicos não chegavam. Atualmente o banco conta com quatro caixas eletrônicos funcionando em cima da rede GPRS (*General Packet Radio Service*) da operadora de celular da Claro. Destaca-se ainda a grande vantagem da conectividade *wireless* que é uma solução que favorece no remanejamento rápido dos terminais de auto-atendimento para feiras e até para as praias em períodos de alta temporada.

O ATM do Itaú está conectado a rede GPRS da operadora de celular Oi. O projeto ainda é um piloto e a adesão da comunicação sem fio está sendo avaliada pelo banco, a rede

de celular traz mais flexibilidade para os bancos e reduz custos de comunicação de dados dos ATMs. Com essas vantagens, acredita-se que os bancos vão começar a utilizar os meios sem fio para instalação de novas caixas eletrônicas.

O ambiente empresarial tem vivenciado várias mudanças nos últimos anos, as quais têm definido novos contornos para os vários setores da economia e seus relacionamentos internos e externos, inclusive com os clientes e consumidores.

4.3 Transformações de ordem operacional nos bancos comerciais induzidas pela inserção das novas tecnologias inseridas no setor

A revolução do ambiente empresarial e social está na possibilidade de que seus participantes passaram a ter de realizar processos totalmente novos, obedecer e criar regras totalmente novas, sem grandes similaridades em relação aos modelos de interação tradicionais.

Porém, não basta a organização ser moderna, ela precisa estar preparada para transformar seu próprio negócio constantemente, num ambiente caracterizado pela inovação, precisando com isso alterar os princípios que utiliza

Destacam-se cinco razões pelas quais as empresas devem adotar o comércio eletrônico:

- aumento da receita- a Internet abre novo canal de vendas, permitindo que estas empresas alcancem novos mercados anteriormente inacessíveis;
- redução de custos- muitos processos podem ser gerenciados mais eficazmente pela web, desde os de projeto de produção, passando pelos de venda e marketing. Do lado da TI, os padrões abertos da Internet fornecem um meio eficiente de reduzir custos diminuindo a variedade e a complexidade da TI.
- retenção de clientes- as empresas têm a possibilidade de atuar proativamente, baseadas em ações anteriores de clientes, e de personalizar novas ofertas;
- melhoria de imagem- aplicando tecnologias inovadoras, qualquer empresa tem a oportunidade de se estabelecer como líder entre seus concorrentes.
- acompanhando o ritmo- permite que a empresa adquira conhecimentos sobre tecnologias Internet e direcione seus investimentos para áreas que sejam mais rentáveis.

No que se refere as tecnologias de comunicação, observa-se um grande investimento em equipamentos que apóiam a circulação de informações entre agências, bancos e demais empresas. Este procedimento facilita a agilidade e o repasse das informações, além de promover uma descentralização dos dados em um determinado setor. O uso da nova tecnologia proporcionou um aumento da capacidade operacional das agências, com uma maior agilização na tramitação das informações internas e externas. Os prazos para contratação de financiamentos foram reduzidos significativamente, aumentando o número de contratações de forma representativa culminando em aumento de lucro para as agências.

Os bancos investiram 15% a mais em 2008 em comparação com 2007, onde as áreas de maior interesse dos bancos no setor de TI envolvem, principalmente, *outsourcing* (delegar serviços a terceiros), tecnologias emergentes, soluções de segurança e governança.

Em relação a operacionalização dos serviços, verifica-se uma redução significativa quanto as tarefas pertinentes a rotina de trabalho. A nova tecnologia tornou o trabalho mais rápido, mais simplificado e com menor margem de erros, reduzindo assim os riscos operacionais.

Quanto aos funcionários, foram realizados investimentos em programas de treinamento, cursos e palestras visando uma maior conscientização da necessidade de participação de todos no processo de modernização, além de esclarecer sobre o uso do sistema. Esse procedimento, na ótica dos gerentes, se traduz em um significativo benefício tanto para o funcionário quanto para a agência.

No que se refere a agência, a existência de profissionais bem qualificados e conhecedores do mercado, torna-se cada vez mais, um diferencial de competitividade importante neste tipo de negócio. E, para os funcionários, a participação na implantação de novas técnicas e processos pode se traduzir em melhores condições de trabalho e, conseqüentemente em um maior envolvimento com a empresa.

Vale mencionar a importância desse envolvimento, sobretudo tratando-se de empresas que têm, cada vez mais, uma grande parte de seus funcionários em contato direto com seus clientes. As mudanças de ordem técnica e organizacional promoveram uma série de modificações na estrutura hierárquica da empresa, com eliminação de alguns cargos e criação de novos. Atualmente, o que se pode observar são um aumento do número de gerentes e uma redução dos cargos de chefias, escriturários e pessoal de retaguarda, ao mesmo tempo em que vem ocorrendo uma maior qualificação no contingente dos funcionários que permanecem na ativa.

Os casos em que ocorreu eliminação de uma função específica, a possibilidade apontada com maior frequência pelas agências é o treinamento para uma nova função. Porém, foram adotadas, posteriormente, em todas as agências, programas de incentivos a demissão voluntária e a aposentadoria em cumprimento as metas de enxugamento do quadro funcional e de redução de custos, visando maiores taxas de lucro.

Atualmente, existem programas de incentivos a remuneração variável que é estabelecida de acordo com o desempenho de cada funcionário.

As agências estão buscando, cada vez mais, o remanejamento de grande parte de seu pessoal para atividades direcionadas ao atendimento direto ao cliente. Os setores de suporte ao funcionamento das agências tiveram suas atividades terceirizadas como é o caso da digitação de dados em geral serviços de compensação de cheques, assistência técnica de máquinas e equipamentos, serviços gerais, entre outros.

4.4 Em busca da eficiência: principais inovações promovidas pelos bancos comerciais no Brasil

I. Banco do Brasil:

No que se refere a gestão de riscos e redução de custos, o Banco do Brasil vem adotando mecanismos de controle de despesas administrativas. Nesse inclui uma ampla rede de 309 mil novos pontos de atendimento em 2007.

As novas tecnologias implantadas para alcançar uma melhor eficiência operacional que podem ser destacadas são:

- Central de Atendimento BB (CABB), como papel relevante no atendimento aos clientes da Rede Varejo. No ano de 2007, foram registradas 13,7 milhões de transações por mês neste canal, gerando um total de 851 mil novos negócios.

- Unidade de Suporte Operacional (USO), que trouxe sinergia e otimização de processos para melhoria do índice de eficiência operacional. Este foi desenvolvimento com o intuito de automatizar e padronizar procedimentos, melhorando o atendimento aos clientes, desonerando a rede de atendimento para a realização de negócios e aproximar o BB das práticas da concorrência.

Ainda no sentido de reduzir as despesas, o BB consolidou em 2007 o custeio baseado em atividades (ABC), como instrumento gerencial para otimização de processos e a redução

do consumo de recursos. A implementação de softwares livres foi outra iniciativa para redução dos custos, além disso, incentivou clientes a utilizarem outros canais de atendimento com menor custo por transação, o que proporcionou uma economia de R\$ 528 mil em 2007.

A gestão de despesas e recursos de telecomunicações faz parte de um projeto que tem seu sistema de bilhetagem – o Billing- que permite a conferência detalhada das faturas emitidas pelas operadoras, os 7 milhões investidos no projeto foram recuperados em 6 meses.

No que se refere em investimentos em tecnologia, infra-estrutura e logística, em 2007 o banco procurou uma aproximação maior com as áreas negociais. O resultado foi a criação e o aprimoramento de produtos e serviços, que trouxeram mais comodidade para os clientes e contribuíram para os lucros da empresa. A percepção na qualidade do atendimento precisa de uma boa estrutura tecnológica, especialmente quando a estratégia de relacionamento da empresa com seus clientes estão calçados no atendimento. Em 2007 os canais automatizados representaram cerca de 90% das transações realizadas pelos clientes do BB e o TAA respondeu por 47,1% do volume de transações, considerando que para manter sua infra-estrutura e seus sistemas tecnológicos atualizados é despendido R\$ 1 bilhão.

II. Santander:

O Santander implementou algumas ferramentas globais de gestão, no intuito de gerenciar os riscos que se destaca agilidade com que adota ferramentas e técnicas, antecipando-se ao mercado. As principais são:

- *Ratings e scorings*, procedimentos internos que permitem calcular probabilidades de falha e, posteriormente, da perda esperada;
- Capital econômico como parâmetro homogêneo do risco assumido e base para a avaliação da gestão;
- Rentabilidade Ajustada ao Risco (RORAC), adotada tanto na formação de preços por operações quanto na análise de portfólio e unidades;
- *Value at Risk* (VaR), como parâmetro de controle e fixação de limites de risco de mercado nas diferentes carteiras de negociação;
- *Stress testing*, sistema complementar nas análises de risco de mercado e de crédito, para valorizar os impactos dos cenários alternativos, inclusive em provisões e capital.

Na área de gestão de riscos o Santander avançou no processo de aperfeiçoamento em 2007. Entre as inovações, foi constituída formalmente a Escola de Formação de Riscos, que possui Conselho Diretivo composto por representantes das principais áreas de produtos

comerciais do banco e adotará programas e materiais didáticos desenvolvidos internamente, com grade curricular adequada a cada função vem para contribuir na capacitação das equipes.

Seis dos projetos nesse sentido, que contribuíram significativamente para a melhoria das operações e redução de custos, receberam o Prêmio e-Finance 2007, da revista Executiva Financeiros, que reconhece as melhores soluções tecnológicas aplicadas a instituições financeiras.

Um dos destaques é a Plataforma Multicanal, que modernizou o sistema das transações executadas nos pontos-de-venda, auto-atendimento, SuperLinha e Internet Banking. A iniciativa resultou em mais flexibilidade e segurança em operações como consultas, retiradas de extratos e saques, além de ter possibilitado que serviços e funcionalidades já existentes sejam colocados a disposição mais rapidamente em outros canais.

Outras realizações premiadas foram a Integração Cash Management, que unificou os sistemas de cobrança de títulos e descontos de recebíveis, padronizando a oferta desses serviços aos clientes; a otimização das operações financeiras, direcionada aos negócios na Bolsa de Mercadorias & Futuros, que garantiu ainda mais eficiência no acompanhamento de riscos e ampliou a capacidade de atendimento dos operadores de cinco para 15 clientes; e o modelo de Gestão de Demandas, que, por meio de processo claro e imparcial, compõe, prioriza e encaminha as demandas de tecnologia. O objetivo é possibilitar que o banco invista em projetos capazes de trazer melhores resultados financeiros e, principalmente, que garantam o alinhamento estratégico.

III. Bradesco:

A utilização na Organização Bradesco da metodologia de “custeio baseado em atividades” ABC (Activity-Based Costing), vem resultando no constante aprimoramento dos critérios de formação e negociação de tarifas, do levantamento de custos para a Gestão de Desempenho e Apoio a Decisão – GDAD e de apuração da rentabilidade de clientes, estabelecendo uma base segura para as análises permanentes de racionalização.

No controle de custos, a metodologia adotada é o ABM (Activity Based Management), uma postura proativa que possibilita evoluir rapidamente, inclusive na identificação de oportunidades, integrando desempenhos operacionais a objetivos estratégicos, concomitantemente a melhoria de processos. O esforço permanente para o aumento das receitas e o rigoroso controle das despesas administrativas, combinados com o eficiente

processo de sinergia de instituições adquiridas, vem se refletindo positivamente no comportamento do IEO, que em 2007 foi de 41,81%, contra 42,13% em 2006 e 45,62% no ano 2005.

IV. Real

Os riscos são administrados por limites e checkpoints (pontos de controle) nas dimensões de capital, volatilidade dos resultados e concentração de riscos, e contidos pelo nível máximo de risco determinado pela organização junto ao ABN AMRO N.V. O objetivo da gestão de capital é a alocação de recursos que aperfeiçoe a criação de valor para os *stakeholders* (públicos estratégicos) dentro dos limites máximos de risco que permitem ao banco a execução da estratégia de negócios.

A gestão de capital é realizada de maneira centralizada pelo Asset and Liability Management (gerenciamento de ativos e passivos). A demanda por capital advém de exigências regulatórias e do nível de risco que o Banco está disposto a aceitar, sendo ainda determinada pelo nível de *rating* almejado pela organização e pela necessidade pela de expansão dos negócios.

4.5 Tecnologia como diferencial competitivo no sistema bancário brasileiro

Os especialistas acreditam que, o diferencial dos estrangeiros no mercado não deverá ser determinado somente pelo leque de produtos oferecidos, mas sim pela capacidade de produção e qualidade de serviço. “*Quem entregar o melhor serviço, vai levar o cliente*” diz Décio Clemente, diretor do Citibank. [Revista Exame, 20/05/98]

Do lado das receitas, as margens de lucro, apesar da queda dos últimos anos, ainda são consideradas elevadíssimas em relação ao que se observa lá fora. No Brasil, a margem de intermediação é de 6,3% sobre o total de ativos; nos EUA é de apenas 3,1%.

Liguem-se as duas coisas e surge uma perspectiva clara, se os estrangeiros continuarem, aqui, sendo craques na gestão de custos como são lá fora, estarão perfeitamente confortáveis para pressionar para baixo os preços praticados pelos brasileiros, tomar-lhes clientes e ainda assim margens de lucro que vão lhes dar um dinheirão.

Os bancos brasileiros estão atualizados tecnologicamente e já deram inúmeras provas de que se incluem entre os mais ágeis do mundo. Na era da inflação conseguiram desenvolver produtos adequados para o investidor defender a sua poupança da desvalorização diária da moeda. Mas, de certa forma, eles se acomodaram a um cenário que não existe mais. É conhecida, por exemplo, a incapacidade de os bancos brasileiros oferecerem linhas de crédito de longo prazo para as empresas.

Em 2007, os bancos investiram R\$ 6,2 bilhões, um incremento de 16% sobre o ano anterior, superando em R\$ 300 milhões o valor orçado. Por outro lado, as despesas globais de TI foram controladas, perfazendo um total de quase R\$ 15 bilhões. A observar que um câmbio mais favorável contribuiu para este crescimento menor que o esperado. Interessante que, ano a ano, a parcela de recursos do orçamento de TI destinada a investimentos cresce, superando agora 40% do total. Os serviços de desenvolvimento e manutenção de sistemas prestados por terceiros (15%) superam as despesas com desenvolvimento de software “*in house*” (13%). Também as despesas com equipamentos, que no passado constituíam a parcela mais pesada do orçamento de TI, hoje representam um terço do total.

Os “*spreads*” ainda estão entre os mais altos do mundo. A qualidade do atendimento, muitas vezes, também deixa a desejar. As filas nas agências continuam a ser, ano após ano, o pior cartão de visita que os bancos brasileiros poderiam ter. “*Os gerentes das agências ainda não se reciclaram de uma conjuntura inflacionária para uma de estabilidade econômica. Com maior concorrência no sistema, tudo isso tende a melhorar.*” [Exame, 14/01/98]

Os bancos brasileiros estão entre os maiores consumidores de informática do mundo. Em termos relativos, os gastos dos bancos brasileiros com equipamentos e serviços de informática e de telecomunicações são até maiores que os dos americanos. Nos Estados Unidos, os bancos investiram 18 bilhões de dólares em automação no ano passado, quatro vezes mais que os bancos nacionais. Só que os bancos americanos detêm ativos 15 vezes maiores.

No Brasil, os bancos realizam uma série de tarefas que não costumam ser de sua responsabilidade em outros países. Funcionam como uma grande máquina arrecadadora e pagadora. O processamento manual implicaria custos elevadíssimos. Ainda hoje, com a abertura de mercado, os bancos brasileiros gastam o dobro que os americanos para implantar o mesmo tipo de equipamento e de serviços.

Os bancos devem ser mais criteriosos nos gastos, pois na era da superinflação os ganhos obtidos com o “*float*” financiavam tudo, no contexto atual a preocupação com os

custos deverá atingir até a outrora intocável área de informática. Mesmo os fornecedores acreditam que os investimentos tendem a cair nos próximos anos.

Atualmente os bancos precisam aumentar sua eficiência para oferecer produtos e serviços a preços cada vez mais competitivos, resultado de uma melhoria na eficiência na prestação destes serviços. Em vez de investir para dar velocidade a circulação do dinheiro, eles precisam introduzir, por todos os meios, canais de distribuição mais baratos do que as agências tradicionais, como o banco por telefone, o “*home banking*” e o auto-serviço.

Todos esses novos canais, em maior ou menor grau, implicam na ampliação da automação. Antes os clientes é que necessitavam dos bancos para não ver o valor do seu dinheiro desintegrar-se a cada dia. Hoje, os bancos é que precisam cortejá-los para ganhar escala e sobreviver. A era da velocidade das transações está cedendo lugar a era da conveniência dos serviços.

Os dados da Tabela 6 demonstram um resumo geral dos aspectos destacados ao longo deste estudo. O índice de eficiência retrata o quanto os bancos comerciais que atuam no SFN, vêm evoluindo em termos de eficiência, principalmente operacional. A base de cliente dos bancos cada vez mais vem aumentando e o número de funcionários no setor vem inversamente diminuindo, o que deixa claro que progressos nos aspectos organizacionais das instituições vêm promovendo suporte para essa evolução, existe a ocorrência de ganhos de eficiência no setor bancário, inclusive no que se refere a ganhos de escala.

No que se referem aos efeitos da entrada dos bancos estrangeiros, as evidências mostram que a entrada destes aguçou o desenvolvimento tecnológico dos bancos nacionais que não perdem em nada para os estrangeiros, devido a evolução de sua capacidade técnica no acompanhamento destes.

A evolução no numero de postos de atendimento eletrônico e da rede internet nos serviços bancários faz parte da evolução do aparato tecnológico dos bancos no Brasil, que a cada ano investem mais em tecnologia seja no intuito de ampliar sua rede de atendimento seja na obtenção de redução dos riscos operacionais, ou seja, na maior proteção e aperfeiçoamento das transações financeiras feitas pelo globo.

A concorrência dos estrangeiros é cada vez maior e quem não tiver escala e eficiência para distribuir os seus produtos a custos baixos e com qualidade, provavelmente terá dificuldades para sobreviver neste mercado cada vez mais globalizado.

Tabela 6- Impacto das tecnologias em algumas variáveis no sistema bancário

BANCOS		Banco do Brasil	Santander	Bradesco	Itaú	Real	Unibanco	HSBC
ANO/ VARIAÇÃO 2006/ 2007								
Índice de eficiência	2006	47,50	58,90	42,13	57,70	48,90	48,70	54,50
	2007	51,40	53,80	41,81	57,30	48,78	48,20	56,30
	Δ %	8,21	8,66	0,76	0,69	0,25	1,03	3,12
Nº de Funcionários (mil)	2006	82672	23355	65050	34674	14795	18900	13657
	2007	81855	22965	65790	33980	14927	19057	13725
	Δ %	0,99	1,67	1,14	2,00	0,89	0,83	0,50
Nº de PV's (mil)	2006	15113	2026	3160	1967	1867	1346	1170
	2007	15297	2104	3240	2007	1890	1378	1206
	Δ %	1,22	3,85	2,53	2,03	1,23	2,38	3,08
Nº de Caixas Eletrônicos (mil)	2006	39661	7440	25974	13476	5237	6221	5312
	2007	39945	7639	26302	13705	5285	6274	5361
	Δ %	0,72	2,67	1,26	1,70	0,92	0,85	0,92
Nº de Clientes (em milhões)	2006	24374	7400	15800	11800	6990	5987	5768
	2007	26003	8300	16781	12500	7107	6132	5879
	Δ %	6,68	12,16	6,21	5,93	1,67	2,42	1,92
Investimentos (Infra-estrutura, Informática e Telecomunicações) (em bilhões)	2006	3,70	1,10	1,80	1,00	0,64	1,21	0,86
	2007	4,20	1,27	2,10	1,17	0,71	1,32	0,95
	Δ %	13,51	15,45	16,67	17,00	10,94	9,09	10,47

Fonte: Demonstrativos financeiros das instituições bancárias em questão. - Formulado pela autora

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÕES

Como observado neste trabalho, o setor bancário brasileiro teve um grande avanço tecnológico a partir da década de 90, mais especificamente após o ano de 1994, quando se iniciou a fase das principais processos de fusões e aquisições neste setor. Neste mesmo sentido, a estabilização da moeda e o início da atuação de instituições estrangeiras no mercado doméstico intensificaram ainda mais estas transformações e com isto o setor bancário brasileiro introduziu ajustes para elevar sua eficiência e medidas para acompanhar o aumento da competitividade neste novo contexto globalizado.

Estes aspectos induziram uma maior competitividade entre as instituições financeiras do SFN, o que as levou a alcançarem maior flexibilidade para se enquadrarem as novas exigências do mercado, maior dinamismo, já que este setor tornou-se globalizado e maior eficiência nos processos e serviços, reduzindo seus custos e alcançando assim a competitividade desejada.

Porém, nada do que se deseja neste mercado é possível sem a capacidade destas instituições se reinventarem, ou seja, de promoverem inovações, principalmente as tecnológicas. A tecnologia é a mola propulsora deste setor, os sucessos serão alcançados (competitividade e eficiência) se as novas tecnologias estiverem presentes nas decisões de investimento das organizações.

A economia de custos com o uso de novos canais de distribuição criados através do surgimento de novas tecnologias é de grande relevância para que as instituições financeiras possam ter sucesso no mercado, porém, apesar de diversos novos programas computacionais que tem sido criados e aperfeiçoados para auxiliá-las no gerenciamento de riscos e na redução dos custos (principalmente os operacionais), o fator tecnologia é determinante para a elevação da eficiência destas instituições, ou seja, a automação bancária tornou-se indispensável para quem desejar continuar sendo eficiente e competitivo no mercado.

Fica evidente nos trabalhos pesquisados que a intensificação tecnológica com o objetivo de gerenciamento dos riscos e redução dos custos e ampliação das vantagens competitivas dos bancos comerciais contribui para o sucesso do Sistema Bancário Brasileiro, que este está entre os mais sólidos e avançados do mundo.

Estando diretamente ligado a eficiência e a expansão deste setor, fica evidente que a tecnologia foi o fator determinante para que estas transformações tenham se operado de forma eficaz no Sistema Financeiro Nacional, a fim de garantir o seu crescimento e diante dos resultados apresentados e considerando a complexidade do tema, fica a recomendação do seu aprofundamento.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanço**: um enfoque econômico. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____ **Mercado Financeiro**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, Sérgio. **Dinâmica industrial e comutatividade tecnológica**. Rio de Janeiro: 26º Prêmio BNDES de Economia, 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL — BACEN. **Notas para a imprensa** — Política Monetária e operações de crédito do SFN. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 5 outubro de 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL — BACEN. Disponível em <<http://bacen.gov.br/fis/top50/port'default.asp?parmididioma=P&id=top50>> Acesso em: 03 julho de 2008.

CARMO, C.M.; TÁVORA JÚNIOR, J.L. **Avaliação da eficiência técnica das empresas de saneamento brasileiras utilizando a metodologia DEA**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 31, Porto Seguro, 2003. Anais. Belo Horizonte: ANPEC, 2003. <http://www.anpec.org.br> (10 de outubro de 2008).

CARVALHO, Marly M.; LAURINDO, Fernando J.B. **Estratégias para competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. vol. 1, Editora Paz e Terra. São Paulo, 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHESNAIS, F. **Mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1980

FLEURY, André Leme. **Dinâmicas organizacionais em mercados eletrônicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

KINGESKI, Luciano. A globalização e as inovações tecnológicas como fatores determinantes da competitividade no complexo eletrônico: uma contribuição mediante aos fatores empresariais. **Conhecimento Interativo**. São José dos Pinhais, v.1, n.1, jul/dez/2005. p. 56-70.

LIMA, José Dias de. **Indicadores de Performance Bancária**: análise da vulnerabilidade do sistema financeiro brasileiro em 1995 a 2000. Dissertação. Brasília, 2002.

PAULA, L. F.; MARQUES M. B. Tendências crescentes da consolidação bancária no Brasil, 2006. http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/tendencias_recentes_da_consolidacao_bancaria.pdf (10 de outubro de 2008).

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: a vantagem competitiva das nações. 13 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do Século XXI / Paulo Sandroni**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SANTOS, E. M.; PAMPLONA, E. O. **Teoria das opções reais aplicadas em Pesquisa & Desenvolvimento**. 2º Encontro Brasileiro de Finanças. Rio de Janeiro: IBMEC, julho de 2002.

SENGE, Senge M. A quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo, 1990.

SILVA FILHO, Alvim Borges da. **Derivativos financeiros como instrumento para gestão de risco no setor de energia elétrica**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2001.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

TERRA, Branca. O empreendedorismo e a inovação tecnológica. **FINEP- Ministério da ciência e tecnologia**. 2003. Disponível em: <<http://www.capitalderisco.gov.br/vcn>> Acesso em outubro de 2008.

TIGRE, Paulo B. **O papel da política tecnológica na promoção das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.